



**T.C.
OSTİM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE ŞİRKETLERİN E-İHRACAT
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
MOHAMMED S. H. ALJAMAL**

ANKARA-2025



**T.C.
OSTİM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE ŞİRKETLERİN E-İHRACAT
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Mohammed S. H. ALJAMAL**

**TEZ DANIŞMANLARI
PROF. DR. MUSTAFA POLAT
PROF. DR. UFUK TÜREN**

ANKARA-2025

TEZ KABUL VE ONAY SAYFASI

220911011 öğrenci numaralı Mohammed S.H. Aljamal tarafından hazırlanan “Türkiye’de Şirketlerin E-İhracat Yetkinlikleri Üzerine Bir Analiz” başlıklı bu çalışma, 28/01/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul Tarihi: 28/01/2025

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Erkan YILDIZ** _____
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Hakan DİLEK** _____
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Melike AKTAŞ BOZKURT** _____
OSTİM Teknik Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Prof. Dr. Mustafa POLAT** _____
OSTİM Teknik Üniversitesi

İkinci Danışman: **Prof. Dr. Ufuk TÜREN** _____
OSTİM Teknik Üniversitesi

ONAY

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

28/01/2025

Prof. Dr. Ufuk TÜREN
Enstitü Müdürü

OSTİM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ
ORİJİNALLİK RAPORU

Tezin Başlığı: Türkiye'de Şirketlerin E-İhracat Yetkinlikleri Üzerine Bir Analiz

Öğrencinin Adı, Soyadı: Mohammed S. H. Aljamal

Tez Danışmanlarının Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Mustafa POLAT, Prof. Dr. Ufuk TÜREN

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tarih: 28/01/2025

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmama ait Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç kısmından oluşan ve toplam 91 sayfadan ibaret olan kısmı 07/01/2025 tarihinde tez şahsım tarafından turnitin intihal tespit programında incelenmiştir. Orijinallik raporunda aşağıda ifade edilen filtrelemeler uygulanmıştır.

Orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %9'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça (hariç)
2. Alıntılar (hariç)
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları (hariç)

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrencinin İmzası:.....

ONAY

Tarih: 28/01/2025

Prof. Dr. Mustafa POLAT

Prof. Dr. Ufuk TÜREN

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini OSTİM Teknik Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve OSTİM Teknik Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.²

☐ Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

28.01.2025

¹ MADDE 6 (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6 (2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7 (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7 (2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğunu, çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve diğer tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı, çalışmada bulunan tüm belge bilgileri akademik etik ve kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgileri ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullanmış olduğum verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterdiğim durumlar dışında tarafımdan kaleme alındığını ve özgün olduğunu, Tez Danışmanım Prof. Dr. Mustafa POLAT ve Prof. Dr. Ufuk TÜREN danışmanlıklarında ve tarafımdan üretildiğini ve OSTİM Teknik Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak yazıldığını beyan ederim.

Mohammed S. H. Aljamal

28.01.2025

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında katkı sağlayan öncelikle, değerli tez danışmanlarım Prof. Dr. Mustafa POLAT ve Prof. Dr. Ufuk TÜREN'e, bana yol gösterici tavsiyeleri, sabrı ve sürekli destekleri için teşekkür ederim. Onların rehberliği, bu sürecin en zorlu anlarında bile beni motive etti ve çalışmamın her aşamasında daha iyiye ulaşmamı sağladı. Ayrıca, akademik bilgi ve birikimlerini paylaşarak tezimi şekillendirmeme yardımcı olan Arş. Gör. Serdar ÇELİK hocama teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili arkadaşım Beste ALPASLAN'a her zaman yanımda olduğu, fikirlerini paylaştığı ve bu süreçte bana moral verdiği için teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman destekleyici ve cesaret verici olan annem Aeda ALJAMAL ve babam Saed ALJAMAL ile değerli kardeşlerim Dr. Ramiz ALJAMAL, Haneen ALJAMAL, Shoruq ALJAMAL, Raed ALJAMAL, Sereen ALJAMAL, Adam ALJAMAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mohammed S. H. Aljamal

ÖZ

Yazar Adı ve Soyadı : Mohammed S. H. Aljamal
Üniversite : OSTİM Teknik Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Program Adı : İşletme
Tezin Türü : Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı : 91
Tarihi : 2025

Türkiye'de Şirketlerin E-İhracat Yetkinlikleri Üzerine Bir Analiz

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmeler ve pazarların küreselleşmesi, dünya genelinde işletmeler için önemli fırsatlar ve zorluklar yaratmaktadır. Bu bağlamda, e-ihracat, mal ve hizmetlerin çevrimiçi olarak uluslararası sınırlar ötesine satılması süreci olarak tanımlanmakta ve işletmelerin erişimlerini genişletmeleri ve rekabetçi konumlarını güçlendirmeleri için kritik bir yol olarak öne çıkmaktadır. Bu tez, stratejik bir coğrafi konuma ve dinamik bir iş ortamına sahip olan Türkiye'deki işletmelerin e-ihracat yeteneklerini analiz etmeye odaklanmaktadır.

Çalışma, Türk şirketlerinin e-ihracat performansını etkileyen faktörleri, örgütsel yetenekler, teknolojik altyapı ve dış pazar dinamikleri gibi unsurlar çerçevesinde incelemektedir. Araştırma, dijital hazırlık, lojistik altyapı, düzenleyici ortam ve pazar giriş stratejileri gibi konulara özel bir dikkat göstererek, e-ihracatın benimsenmesini etkileyen temel itici güçleri ve engelleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) büyüme mekanizması olarak e-ihracattan yararlanma potansiyeli de analiz edilmektedir.

Sonuç olarak, dijital becerilerin güçlendirilmesinin, tedarik zinciri verimliliğinin artırılmasının ve kamu ile özel sektör arasında iş birliklerinin geliştirilmesinin e-ihracat performansını artırmadaki önemini vurgulamaktadır. Bulgulara dayanarak, tez, şirketlerin mevcut zorlukların üstesinden gelmeleri ve küresel dijital ekonomideki potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaları için uygulanabilir öneriler sunmaktadır. Ayrıca, politika yapıcılar için, e-ihracat faaliyetlerinin büyümesini destekleyen hedefe yönelik girişimler tasarlamaları adına değerli bilgiler sağlamaktadır.

Çalışma hem nicel hem de nitel analizleri içermektedir. Veriler, üretim, perakende ve teknoloji gibi farklı sektörlerden temsilcilerle yapılan anketler ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bulgular, işletme büyüklüğüne, sektörel özelliklere ve iş süreçlerindeki dijital entegrasyon düzeyine bağlı olarak e-ihracat yeteneklerinde farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Toplanan veriler Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemiyle firmaların e-ihracat yetkinlikleri ağırlıklandırılarak analiz edilmiştir.

Bu araştırma, gelişmekte olan bir pazar bağlamında e-ticaret ve uluslararası ticaret konularına ilişkin akademik tartışmalara katkıda bulunarak, dijital ticaretin dinamiklerini ve işletme ile politika üzerindeki etkilerini anlamak isteyen akademisyenler ve uygulayıcılar için kapsamlı bir kaynak sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: e-ihracat, yetkinlik, dinamik yetenek, firmalar, Türkiye

ABSTRACT

Thesis	: Mohammed S. H. Aljamal
University	: OSTİM Technical University
Institute	: Graduate School of Social Sciences
Program's Name	: Business Administration
Thesis Type:	: Master's
Pages	: 91
Year	: 2025

An Analysis of the E-Export Competencies of Companies in Turkey

The rapid advancements in digital technologies and the globalization of markets create significant opportunities and challenges for businesses worldwide. In this context, e-export, defined as the process of selling goods and services online across international borders, emerges as a critical pathway for businesses to expand their reach and strengthen their competitive position. This thesis focuses on analyzing the e-export capabilities of businesses in Turkey, which has a strategic geographic location and a dynamic business environment.

The study examines the factors influencing the e-export performance of Turkish companies, framed by organizational capabilities, technological infrastructure, and external market dynamics. The research aims to identify the key drivers and barriers affecting the adoption of e-export by specifically addressing issues such as digital preparedness, logistics infrastructure, regulatory environment, and market entry strategies. Additionally, the potential for small and medium-sized enterprises (SMEs), which constitute a significant portion of the Turkish economy, to leverage e-export as a growth mechanism is also analyzed.

As a result, the thesis emphasizes the importance of strengthening digital skills, enhancing supply chain efficiency, and fostering collaborations between the public and private sectors to improve e-export performance. Based on the findings, the thesis offers actionable recommendations for companies to overcome current challenges and maximize their potential in the global digital economy. Furthermore, it provides valuable insights for policymakers to design targeted initiatives that support the growth of e-export activities.

The research method includes both quantitative and qualitative analyses. Data was collected through surveys and interviews with representatives from various sectors, including manufacturing, retail, and technology. The findings reveal that e-export capabilities vary depending on factors such as company size, sectoral characteristics, and the level of digital integration in business processes. The collected data was analyzed using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method, which weighted the e-export capabilities of firms.

This research contributes to academic discussions on e-commerce and international trade in the context of an emerging market, offering a comprehensive resource for academics and practitioners interested in understanding the dynamics of digital trade and its impacts on business and policy.

Keywords: e-export, capability, dynamic capabilities, firms, Türkiye

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY SAYFASI	i
OSTİM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	ii
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ	ii
ORJİNALLİK RAPORU	ii
BİLDİRİM	iii
ETİK BEYAN	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	4
2.1. E-Ticaret Tanımı	4
2.2. E-Ticaret Türleri	5
2.3. E-Ticaret Tarihi	7
2.4. E-Ticaret Platformları	11
2.4.1. Amazon	11
2.4.2. Allegro	12
2.4.3. Ebay	12
2.4.4. Etsy	13
2.4.5. Mercado Libre	13
2.4.6. Tmall	14
2.4.7. Walmart	14
2.5. İhracat	17
2.6. E-İhracat Tanımı	18
2.7. E-ihracat Tarihi	22
2.8. Klasik İhracat ile E-ihracat Arasındaki Farklılıklar	22
2.9. E-İhracat Lojistiği	23
2.10. Dünya’da E-ihracatın Gelişimi	26
2.11. Türkiye’de E-ihracat	29
2.12. E-ihracat Başarı Faktörleri	30
2.12.1. Varlık yönetimi	33
2.12.2. Süreç Yönetimi	33
2.12.3. Bilgi	34

2.12.4. Müşteri Memnuniyeti	34
2.12.5. Gümrük.....	35
2.12.6. Depo	36
2.12.7. Pazarlama	36
2.12.8. Dijital Pazarlama.....	37
2.12.9. Teknolojik Altyapı ve Teknolojik Yatırımlar	38
2.12.10. Ödeme Sistemleri.....	38
2.12.11. Finansal Yetkinlik	39
2.12.12. Marka Yönetimi	40
2.12.13. Kampanya Yönetimi	41
2.12.14. Hedef Pazar.....	42
2.12.15. Döviz ve Finansman	43
2.12.16. Ürün Optimizasyonu.....	44
2.12.17. Lojistik.....	45
2.12.18. Yerelleşme	46
2.12.19. Çok Dilli Global İletişim Becerisi.....	47
2.12.20. Sözleşme Becerisi.....	48
2.12.21. Hukuk Bilgisi	48
2.12.22. Uluslararası Yasal Uyumluluk ve Ülke Vergi Bilgisi	49
2.13. Dinamik Yetenekler Kuramı.....	50
2.14. Yetkinlik.....	53
2.15. Dinamik Yeteneklerin E-İhracat ile Olan İlgisi.....	57
3. YÖNTEM.....	58
3.1. Veri Toplama Süreci	58
3.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci	59
4. BULGULAR.....	62
5. SONUÇ.....	72
6. KAYNAKÇA	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Genel ve Perakende E-Ticaret Hacminin Yıllara Göre Değişimi ve 2024 Tahmini	7
Şekil 2. E-Ticaret Harcamalarının Yurtiçi-Yurtdışı Dağılımı	8
Şekil 3. Küresel Perakende E-Ticaret Satışları (Trilyon Dolar)	9
Şekil 4. Bölgelere Göre E-Ticaretin Perakende Satışlardaki Payı (%)	10
Şekil 5. E-Ticaret Hizmeti Veren Platformların/Uygulamaların Kullanım Oranı (%)	16
Şekil 6. KOBİ'lerin En Çok Kullandığı 5 Uygulama (%)	16
Şekil 7. Büyük Ölçekli Şirketlerin En Çok Kullandığı 5 Uygulama (%)	17
Şekil 8. E-İhracat İşleyişi	21
Şekil 9. Başarı Faktörleri	33
Şekil 10. Dinamik Yetkinlikler Çerçevesinin Ana Unsurları	52



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Amazon	12
Tablo 2. Allegro	12
Tablo 3. Ebay	13
Tablo 4. Etsy	13
Tablo 5. Mercado Libre.....	14
Tablo 6. Tmall	14
Tablo 7. Walmart	15
Tablo 8. İhracatın artılmasında önemli faktörler.....	18
Tablo 9. Klasik ihracat ve e-ihracat arasındaki farklılıklar	23
Tablo 10. En yoğun e-ihracat yapan ülkeler.....	27
Tablo 11. Ülkelerin Küresel E-ticaret Görünümü	28
Tablo 12. Teece vd., (1997) Eisenhardt ve Martin (2000) göre Dinamik Yetenekler Kavramı.....	52
Tablo 13. Dilsel ölçekler ve bulanık ölçekler.....	61
Tablo 14. Çalışmaya Katılan Uzmanların Bilgileri.....	62
Tablo 15. Çalışmaya Katılan Uzmanların Tutarlılık Değerleri	63
Tablo 16. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi	64
Tablo 17. “Varlık ve Varlık Yönetimi” (B1) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi.....	64
Tablo 18. “Süreç Yönetim Yeteneği” (B2) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi	64
Tablo 19. “E-ihracat Temel Bilgisi”(B3) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi	65
Tablo 20. “Finansal Yetkinlik” (B4)kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi	65
Tablo 21. Kriterlerin Hesaplanması	65

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

- ARPA (Advanced Research Projects Agency): İleri Düzey Proje Araştırma Ajansı
- BM (United Nations): Birleşmiş Milletler
- B2B (Business to Business): İşletmeden İşletmeye Ticaret Modeli
- B2C (Business to Consumer): İşletmeden Tüketiciciye Ticaret Modeli
- B2G (Business to Government): İşletmeden Devlete Ticaret Modeli
- C2B (Customer to Business): Tüketiciden İşletmeye Ticaret Modeli
- C2C (Customer to Consumer): Tüketiciden Tüketiciciye Ticaret Modeli
- C2G (Customer to Government): Tüketiciden Devlete Ticaret Modeli
- DTÖ (World Trade Organization): Dünya Ticaret Örgütü
- EDI (Electronic Data Interchange): Elektronik Veri Değişimi
- EFTA (European Free Trade Association): Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması
- ETGB (E-Commerce Customs Declaration): Elektronik Ticaret Gümrük Beyanı
- ETTK (Law on the Regulation of Electronic Commerce): Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
- KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- SEM (Search Engine Marketing): Arama Motoru Pazarlaması
- SEO (Search Engine Optimization): Arama Motoru Optimizasyonu
- UN-CEFACT (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business) : Birleşmiş Milletler Ticaretin Kolaylaştırılması ve Elektronik İş Merkezi
- WMS (Warehouse Management System): Depo Yönetim Sistemi

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm çağında, küresel ticaret ve ticaret yöntemleri önemli değişiklikler yaşamış ve işletmelerin sınır ötesi ticaret yapma şekillerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Geleneksel uluslararası ticaret yöntemleri, fiziksel gönderimler, yüz yüze müzakereler ve yerel dağıtıcılar gibi süreçleri kapsıyor iken, bunlara artık e-ihracat yapan dijital platformlarda eklenmiştir. E-ihracat, elektronik platformlar aracılığıyla ürün ve hizmetlerin sınır ötesine satılması anlamına gelmektedir ve küresel ticaretin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda online pazarlama, e-ticaret çözümleri ve dijital pazarlama stratejilerinin ortaya çıkışı, küresel ticareti dönüştürmüş ve her büyüklükteki işletmenin uluslararası pazarlara erişmesini kolaylaştırmıştır. Bu dönüşüm, Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlarda hem zorluklar hem de fırsatlar sunmaktadır. Türkiye'deki firmaların e-ticaret ve ticaretle ilgili dijital araçlarını benimsemesi hızla artmaktadır ve bu da Türk işletmeleri için büyük bir e-ihracat potansiyeli yaratmaktadır (Acar, 2021).

Türkiye, coğrafi konumu ve dinamik, çeşitlenmiş ekonomisiyle e-ihracat faaliyetlerini genişletmek için gerçek anlamda önemli bir potansiyele sahiptir. Avrupa, Asya ve Ortadoğu'nun kesişim noktasında yer alan Türkiye, uluslararası pazarlara dijital kanallar aracılığıyla erişim sağlamak için de ideal bir konumdadır. Son yıllarda, Türkiye'deki işletmeler e-ihracatın uluslararası büyümeyi destekleme potansiyelini giderek daha fazla fark etmeye başlamıştır. Tekstil, otomotiv, gıda ürünleri ve teknoloji gibi çeşitli sektörlerden gelen şirketler, e-ticaret platformlarını kullanarak yeni müşterilere ulaşmakta ve küresel ayak izlerini genişletmektedir. Ancak, bu ilerlemelere rağmen, Türkiye'deki işletmeler e-ihracat potansiyelinden arzu edilen düzeyde faydalanmadığı bildirilmektedir (Irmak, 2023).

E-ihracat, firmaların yalnızca çevrimiçi satış yapmakla ilgili olan yeteneklerinin değil; aynı zamanda uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için gerekli olan bir dizi yetkinliğin de kazanılmasını gerektirir. Uluslararası ticaret süreçlerinin yönetilmesinden dijital pazarlama stratejilerinin optimize edilmesine, lojistikten sınır ötesi finansal işlemler, standartlar ve yasal uyumluluğa kadar, başarılı bir e-ihracat için gereken yetkinlikler çok yönlüdür. Bir şirketin e-ihracat yetkinliği, dijital araçları kullanabilme, uluslararası ticaret süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilme ve iş operasyonlarını küresel

pazarlara uyumlu hale getirme yeteneğini ifade eder. Bu kapsamda işletmelerin dijital pazarlama, uluslararası lojistik, sınır ötesi ödemeler, yasal uyumluluk ve finansal yönetim gibi alanlarda uzmanlık geliştirmelerinin gerekli olduğu ifade edilebilir. Bu yetkinliklerin, teknolojik altyapı ve stratejik iş uygulamaları ile birleşerek başarılı bir e-ihracat için kritik öneme sahip olduğu ifade edilmiştir (Kantarıcı vd., 2017).

Türkiye'deki bazı işletmeler, e-ticaret platformlarına ve dijital pazarlama araçlarına erişim sağlıyor olabilseler de bu kaynakları tam anlamıyla kullanacak bilgi ve becerilere de ayrıca sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda e-ihracat, geleneksel ihracat yöntemlerinden farklı bir iş yapma modelini beraberinde getirmektedir. Böylelikle şirketlerin, uluslararası izleyici kitlesine hitap eden dijital pazarlama stratejilerine daha fazla yatırım yapması, çevrimiçi varlıklarını görünürlüklerini artırmak için optimize etmesi ve uluslararası nakliye ve gümrük işlemlerinin lojistiğine önem vermesi gerekmektedir. Ayrıca, şirketlerin, uluslararası ticaretin finansal ve yasal düzenlemelerini oluşturan sınır ötesi ödemeler, döviz kuru işlemleri ve hedef pazarlardaki yerel yasalara uyum gibi konular hakkında iyi derecede bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Tüfenk, 2024). Bu yetkinliklerin önemi göz önüne alındığında, Türkiye'deki işletmelerinin e-ihracatla ilgili özel ihtiyaçlarını anlamaya yönelik araştırma yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, Türkiye'deki işletmelerin e-ihracat yetkinliklerinin derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu tez, Türkiye'deki e-ihracatın mevcut durumunu değerlendirerek Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların karşılaştığı zorlukları inceleyecek ve önem atfedilen e-ihracat yetkinliklerinin tespit edilmesini araştırmıştır. Küresel ticaretin devam eden evrimi ve dijital platformların ticaretin temel aracı haline gelmesiyle, Türk şirketlerinin e-ihracat için gerekli yetkinlikleri geliştirmeleri hayati önem taşımaktadır. E-ihracat yapmak, yalnızca yeni pazarlara erişim sağlamakla ilgili değildir; aynı zamanda dijital dünyanın taleplerine uyum sağlayarak stratejik ve sürdürülebilir bir iş yapma yaklaşımı geliştirmeyi gerektirir. Türk şirketleri, küresel oyuncularla artan rekabetle karşı karşıya kalırken, e-ihracat yetkinliklerini güçlendirmek, küresel pazarda rekabetçi bir avantaj elde etmeleri için kritik olacaktır.

E-ihracat hızla değişmeye devam ederken, Türkiye'de e-ihracatın geleceğini şekillendirmede devlet politikalarının ve girişimlerinin rolü de önem taşımaktadır. Son yıllarda, Türkiye hükümeti e-ticaret ve dijital ihracatı desteklemek amacıyla çeşitli

girişimler başlatmıştır; bunlar arasında e-ticaret platformlarını teşvik etmek, vergi teşvikleri sunmak ve uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştırmak yer almaktadır. Bu girişimler yardımcı olsa da, Türkiye’deki işletmelerin bu fırsatları tam anlamıyla değerlendirebilmeleri için somut adımlar atmaları gerekmektedir (Altıntaş vd., 2007). Bu alışma, Türkiye’deki işletmelerin e-ihracat yetkinlikleri üzerine yapılacak kapsamlı bir analizle önemli bir araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışma e-ihracatın gerektirdiği yetkinlikler konusunda derinlemesine bir ereve sağlayarak hem pratik mler sunmayı hem de dijital ticaretle ilgili akademik literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.



2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. E-Ticaret Tanımı

E-ticaret, son yıllarda birçok işletme için en önemli ekonomik faaliyetlerden biri haline gelmiştir. Günümüzde e-ticaret, bireylerin ve işletmelerin ticari işlemlerini elektronik olarak gerçekleştirmesini mümkün kılmaktadır (Jailani vd., 2016). E-ticaretin gelişimiyle birlikte işlemler çok daha hızlı ve kolay hale gelmiştir (Kabango ve Asa, 2015). E-ticaretin ve dijital ekonominin gelişimi, insanlığın ve toplumun her kesimini dönüştürmektedir. Ayrıca, kamu yönetimi, ekonomik, politik ve kültürel gelişim ile kişisel iletişim gibi birçok alanda insanların etkileşim biçimlerini önemli ölçüde değiştirmektedir (Haji, 2021).

E-ticaret için farklı kurumların çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaretin Kolaylaştırılması ve Elektronik İş Merkezinin (UN-CEFACT) e-ticaret için en kapsamlı tanımı sunduğu değerlendirilmektedir. UN-CEFACT, e-ticareti “üreticiler, tüketiciler, kamu kurumları ve diğer organizasyonlar arasında yapılandırılmış ve yapılandırılmamış ticari bilgilerin, elektronik araçlar (e-posta ve mesajlar, elektronik ilan panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) kullanılarak paylaşılması yoluyla iş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır (Sönmezay ve Keser, 2024). Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) e-ticaret kavramını ilk kez 1998 yılında E-Ticaret Çalışma Programı’nda belirtmiştir. DTÖ’ye göre e-ticaret, "malların ve hizmetlerin üretimi, reklamı, satışı ve dağıtımının telekomünikasyon ağları aracılığıyla gerçekleştirilmesi" şeklinde nitelendirmektedir (DTÖ, 2013). OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) e-ticareti daha geniş bir perspektiften ele alarak, bilgisayar ağları aracılığıyla alışverişini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen mal veya hizmetlerin alım-satım sürecidir. Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETTK) tanımında, e-ticaret; fiziksel bir mekânda yüz yüze etkileşim olmaksızın, dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilen ekonomik ve ticari işlemlerin tamamını ifade eden bir terimdir (Baral ve Tekdemir, 2023).

Kestenbaum ve Düz (1996), e-ticareti; mesajlaşma, e-posta, elektronik fon transferi ve ağ tabanlı iletişim araçları gibi elektronik tabanlı işlevlerin, iş süreçlerine entegre edilmesi olarak tanımlamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Ticaret Bakanlığı, e-ticareti internet üzerinden gerçekleştirilen basit işlemler olarak tanımlamıştır. Ancak elektronik ticaretin zamanla gelişip dönüşmesiyle birlikte, tanım genişletilmiş ve web üzerinden satış, satın alma, lojistik ile diğer organizasyon ve yönetim faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele

alınmıştır (Schneider, 2002). Elektronik ticaret, geleneksel ticaretin aksine, fiziksel etkileşim olmaksızın ticari işlemlerin dijital ortamda gerçekleşmesiyle meydana gelmektedir. Bu süreçte, tüketicilerin korunması, adil rekabetin sağlanması, fikri mülkiyet haklarının korunması, güvenlik önlemleri, ödeme yöntemleri ve yasal düzenlemeler gibi konular esas alınmaktadır. Elektronik ticaretin gelişimi, bu unsurların etkin bir şekilde yönetilmesini ve düzenlenmesini gerektirirken, aynı zamanda dijital platformlarda faaliyet gösteren tarafların haklarının ve yükümlülüklerinin belirlenmesini de zorunlu kılmaktadır (Kantarıcı vd., 2017).

2.2. E-Ticaret Türleri

Son yirmi yılda, dünya e-ticaretin benzeri görülmemiş bir hızla gelişmesine tanıklık etmiştir (He vd., 2019). E-ticaret teknolojileri, işletmelerin yalnızca daha fazla müşteri değil, aynı zamanda en iyi tedarikçileri ve en uygun iş ortaklarını hem ulusal hem de uluslararası düzeyde hızlı, kolay ve ekonomik bir şekilde bulmasını sağlayarak pazarlarını genişletmelerine yardımcı olur (Huseynov ve Yıldırım, 2019).

Literatürde yapılan çalışmalara göre başlıca e-ticaret türleri şu şekilde sıralanabilir:

- **B2C (Business-to-Consumer):** İşletmeden tüketiciye yönelik olan bu e-ticaret türü, 1995 yılından itibaren hızla büyüyerek en yaygın kullanılan model haline gelmiştir. Bu modelde, çevrimiçi işletmeler, tüketicilere doğrudan hizmet sunmaktadır. Hedef kitle bireysel tüketicilerdir. Bu bağlamda, tüketiciler n11 gibi platformlar aracılığıyla ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Amazon, Yemek Sepeti, Trendyol ve Hepsiburada gibi dijital mağaza platformları bu e-ticaret kategorisinde sıkça kullanılan platformlardır (Aksakal, 2024).
- **B2B (Business-to-Business):** İşletmeler arası ticareti temsil eden B2B modeli, 1960'lardan itibaren kullanılmakta ve genellikle toptan alım-satım işlemlerini içermektedir. Bu bağlamda, işletmeler, üretim için ihtiyaç duydukları hammadde ya da ara ürünleri başka bir işletmeden temin edebilir ve bunu elektronik ticaret yoluyla gerçekleştirebilir (Kumar ve Raheja, 2012).
- **C2B (Consumer-to-Business):** Tüketicilerin ürün veya hizmetlerini işletmelere sunduğu bu e-ticaret türü, özellikle serbest çalışanlar veya etki sahibi kişi tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Fotoğrafçıların stok görsellerini işletmelere satması veya serbest çalışanların online platformlar üzerinden şirketlere hizmet sunması bu modele örnek olarak verilmektedir (Parlak, 2024).

- **C2C (Consumer-to-Consumer):** Tüketiciler, daha önce satın aldıkları ürünleri çevrimiçi alışveriş sitelerine, sahip oldukları web sitelerine veya başka herhangi bir dijital platforma koyarak diğer tüketicilere sunmaktadır (Dachyar ve Banjarnahor, 2017).
- **B2G (Business-to-Government):** İşletmeler ile kamu idareleri arasındaki ticari işlemler; vergi, gümrük işlemleri, sosyal güvenlik, istatistiksel bilgi paylaşımı, kamu ihalelerine ilişkin duyurular gibi işletmeden kamu yönetimine yönelik elektronik ticaret faaliyetleri olarak örnek gösterilmektedir (Manee vd., 2023).
- **C2G (Consumer-to-Government):** Kamu ile bireyler arasındaki vergi ödemeleri, sigorta işlemleri ve yasal işlemler elektronik olarak gerçekleştirilmektedir. Tüketici ile kamu yönetimi arasındaki her türlü vergi, sağlık ve yasal faaliyetleri kapsamaktadır (Yapar vd., 2015).

E-ticaret platformunda birçok iş modeli bulunmasına rağmen, hacimleri ve yaygın kullanımları dikkate alındığında, B2B ve B2C en yaygın e-ticaret iş modelleri olarak kullanılmaktadır. B2B e-ticaret, web teknolojileri aracılığıyla kuruluşlar arasındaki ticareti ifade etmektedir. B2B e-ticaret, işletmeler ile tedarikçileri arasındaki etkileşimi kolaylaştırmakta ve teknoloji yoluyla bilgi paylaşımını hızlandırmaktadır. B2B e-ticaret, işletmelere uluslararası pazarlara erişim, verimliliği artırma, maliyetleri düşürme, kar artırma ve rekabet avantajı sağlama gibi birçok fayda sunmaktadır (Ocloo vd., 2020). Ancak, bu avantajlara rağmen, çevrimiçi B2B pazarındaki işletmeler, geleneksel kanallara göre daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalmakta ve bu kanalları yönetmek daha zor bir hale gelmektedir (Yoon vd., 2021). Günümüzün aşırı rekabetçi küresel e-ticaret ortamında B2B işletmeleri, müşteri gruplarını çekmek ve elde tutmak için kalıcı ilişkiler kurma ve sürdürme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (Yuan vd., 2021).

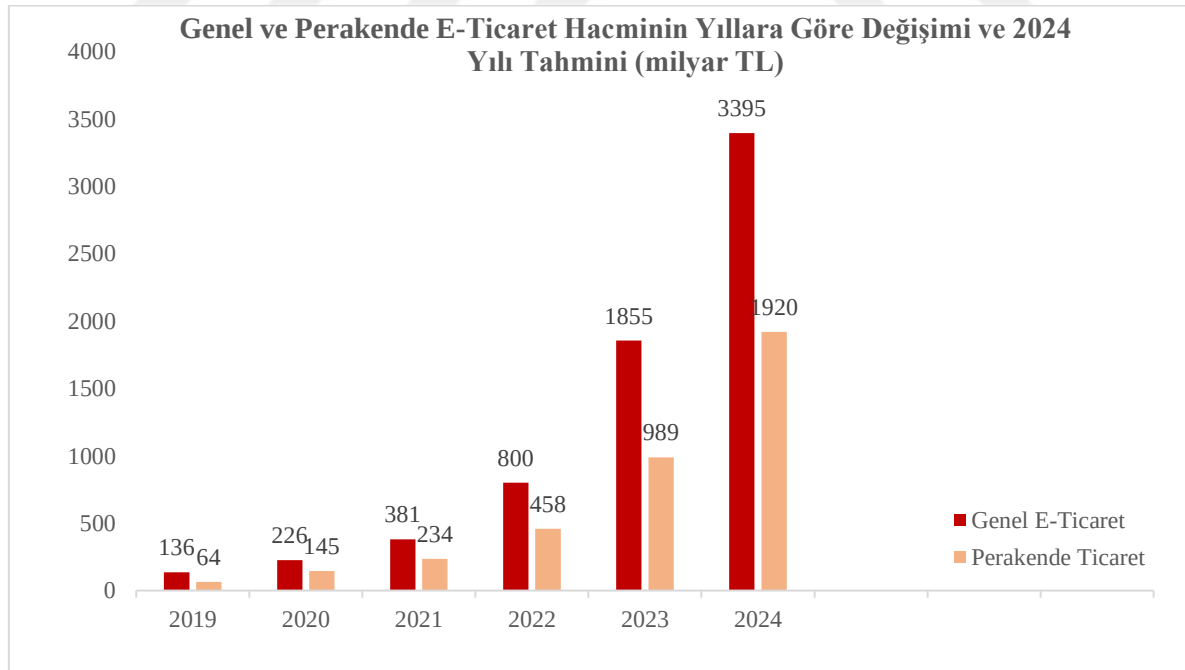
B2C e-ticaret söz konusu olduğunda, bir işletmenin birçok çevrimiçi tüketiciye doğrudan satış yapmasını içermektedir (Faraoni vd., 2019). İlk başlarda, tüketiciler çevrimiçi alışveriş yapmaktan ve kişisel ya da banka bilgilerini çevrimiçi alışveriş platformlarıyla paylaşmaktan çekinmekteydiler. Ancak, son yıllarda tüketicilerin çevrimiçi alışverişe olan güveni önemli ölçüde artmış ve birçok tüketici bunun maliyet tasarrufu sağlayan ve verimli bir alışveriş yöntemi olduğuna inanmaya başlamıştır (Miao vd., 2022).

B2C e-ticarete ise, tüketiciler oldukça talepkardır ve daha güçlü bir konuma ulaşmışlardır. Bu platformda dakiklık çok önemlidir ve tüketiciler, ürünlerin hızlı ve belirtilen zamanda

teslim edilmesine dikkat etmektedirler. Bu durum lojistik faaliyetlerini oldukça karmaşık hale getirmektedir (Mangiaracina vd., 2019).

2.3. E-Ticaret Tarihi

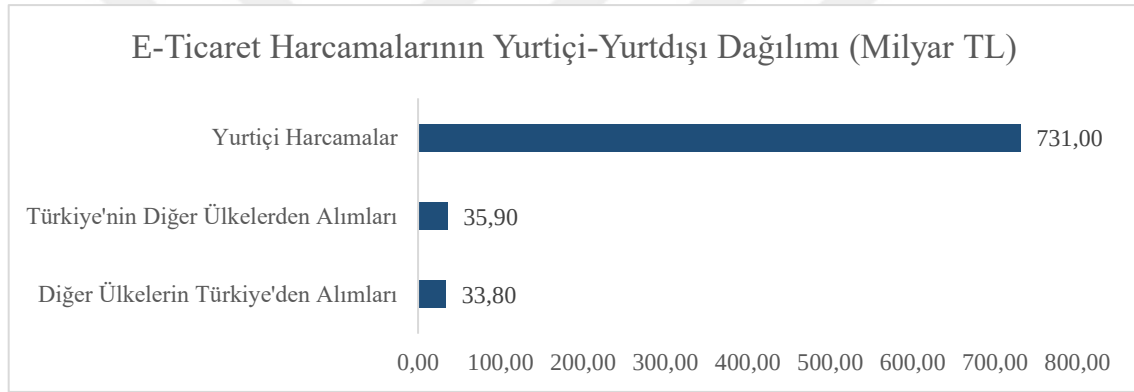
E-ticaretin temelleri, 20. yüzyılın ikinci yarısında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya atılmıştır (Bahçeci, 2022). İlk ağ çalışmaları, üniversiteler arasında iş birliğine dayalı bir yapıda başlamış olup, ortak ağ üzerinden kaynakların etkin kullanımını sağlamak ana hedef olarak belirlenmiştir. İleri Düzey Proje Araştırma Ajansı'nın (ARPA) kurulmasıyla, askeri alanda yapılan araştırmalar sayesinde internet ağının ve dolayısıyla elektronik ticaretin bugünkü anlamda bilinen altyapısı inşa edilmiştir (Otuzoğlu, 2017). E-ticaret, geleneksel fiziksel mağazalar ve işletmelerin aksine, dijital pazar yerleri, çevrimiçi platformlar ve internet tabanlı ticaret siteleri vasıtasıyla uygulanmaktadır. Tüketiciler e-ticaret biçimiyle ürün ve hizmetleri dijital ortamda araştırabilir, satın alabilir ve ödeme işlemlerini çevrimiçi olarak gerçekleştirebilmektedirler. E-ticaret, küresel ticaretin genişlemesine önemli ölçüde katkı sunmuş ve aynı zamanda tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını değiştirmiştir. E-ticaretin uygulanmasında kullanılan başlıca araçlar, telefon, televizyon, faks, para transfer sistemleri, elektronik ödeme, internet, intranet, Kablosuz Uygulama Platformu (WAP), Elektronik Veri Değişimi (EDI) olarak sayılabilir (Küçükylmazlar, 2006).



Şekil 1. Genel ve Perakende E-Ticaret Hacminin Yıllara Göre Değişimi ve 2024 Tahmini

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı Türkiye’de E-Ticaretin Görünümü (2024)

T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan rapora göre, Türkiye’deki e-ticaretin yapısı, trendleri ve gelecekteki olanakları geniş kapsamlı bir veri seti kullanılarak bir analiz gerçekleştirilmiş ve bu analiz üzerinden detaylı bir veri seti oluşturulmuştur. Söz konusu raporda, dijitalleşme sürecinin etkisiyle gelişen e-ticaretin, işletmelerin ulusal sınırları aşarak küresel ölçekte faaliyet göstermelerine olanak sağlayan bir ticaret modeli olarak tanımlandığı vurgulanmaktadır. Şekil-1’de Türkiye’de e-ticaret hacminin 2023 yılı itibarıyla geçmiş yıla kıyasla %115,15 oranında bir artış göstererek 1,85 trilyon TL’ye (77,89 milyar ABD doları) ulaştığı işlem sayısının ise %22,25 artışla 5,87 milyar adede yükseldiği görülmektedir. Ayrıca, 2019-2023 yılları arasındaki bileşik yıllık büyüme oranı %92,17 olarak saptanmıştır. 2024 yılına yönelik yapılan tahminlere göre ise e-ticaret hacminin 3,39 trilyon TL (82,39 milyar ABD doları) seviyesine ulaşması ve işlem sayısının 6,67 milyar adede çıkması öngörülmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2024).



Şekil 2. E-Ticaret Harcamalarının Yurtiçi-Yurtdışı Dağılımı

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı Türkiye’de E-Ticaretin Görünümü, 2024

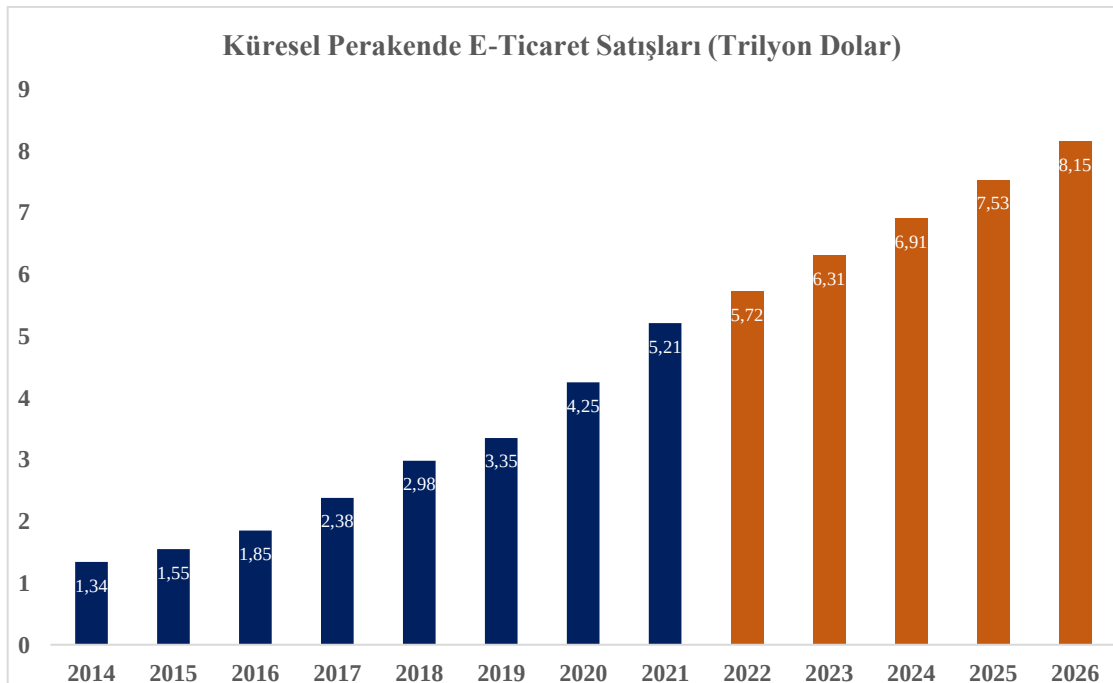
Şekil-2’de yer alan grafikte, e-ticaret harcamalarının yurtiçi-yurtdışı dağılımını ifade etmektedir. Bu grafiğe göre, 2022 yılı itibarıyla toplam harcamaların %91,3’ü, yani 731 milyar TL’si yurtiçinde gerçekleşmiş olup, diğer ülkelerin Türkiye’deki e-ticaret platformlarından yaptıkları harcamalar %4,2 oranında ve 33,8 milyar TL olarak kaydedilmiştir. Öte yandan, vatandaşların yurt dışından gerçekleştirdiği alımlar ise %4,5’lik bir payla 35,9 milyar TL’ye ulaşmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2024).

Öte yandan e-ticaretin yasal olarak düzenlenmesine yönelik kanunların yapılması kullanıcıların güven duygusu içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli zeminin hazırlanmasını sağlamıştır. Bu kapsamda Türkiye’de bilişim suçları, 6 Haziran 1991’de 765 sayılı Türk Ceza Kanunu’na eklenen “Bilişim Alanında Suçlar” başlığıyla hukuki mevzuatta yerini alsa da zamanla uygulamalarda görülen yetersizlikler sonucunda 1 Haziran 2005’te

yürürlüğe giren 5237 sayılı yeni Ceza Kanunu ile e-ticaret kapsamında olası suçların cezalarına ilişkin hususlar daha kapsamlı şekilde düzenlenmiş ve bu tarihten sonra Türkiye’de e-ticaret işlem hacminde anlamlı bir artış gözlenmiştir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2011).

Küresel ticaret dinamiklerinde yaşanan değişimler, özellikle de artan rekabet koşulları, e-ticaretin gündelik yaşamda giderek daha geniş bir yer edinmesine yol açmıştır. Bu gelişim sürecinde, çeşitli faktörler e-ticaret sektörünün hızlı büyümesine katkıda bulunmuştur. E-ticaretin gelişimini tetikleyen en temel unsurlardan biri, internet kullanımının dünya genelinde yaygınlaşması olmuştur. Artan nüfusun beraberinde getirdiği yeni ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçlara yönelik teknolojik yenilikler, tüketici alışkanlıklarında önemli değişimlere neden olmuş; işletmeler de bu doğrultuda stratejik adımlar atmaya yönelmiştir (Deloitte, 2022).

Brexit ve ticaret savaşları gibi küresel gelişmeler, e-ticaretin potansiyel büyüme hızına ilişkin bazı şüpheler doğurmuş olsa da, Covid-19 pandemisi bu algıyı değiştirmiş ve sektörün büyüme ivmesini hızlandırmıştır. Pandemi döneminde yapılan bir araştırma, internet kullanıcılarının %80’inin e-ticaret üzerinden alışveriş yaptığını ortaya koymuştur. Salgın öncesinde e-ticaret platformları üzerinden faaliyet gösteren işletmelerin satışları, pandemi sürecinde rekor seviyelere ulaşmış ve önemli bir artış göstermiştir (UNCTAD, 2021).



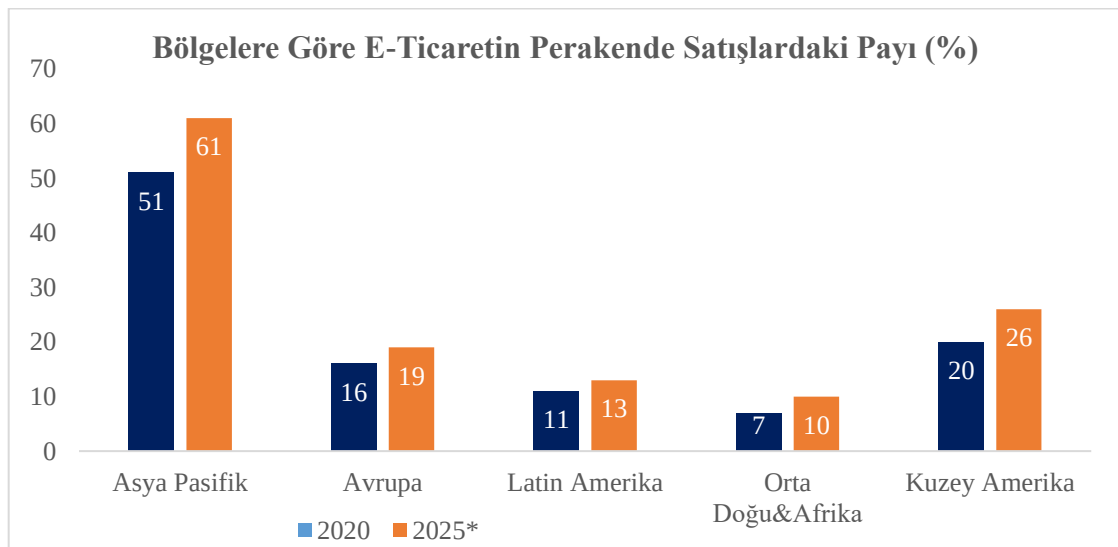
Şekil 3. Küresel Perakende E-Ticaret Satışları (Trilyon Dolar)

Kaynak: Stanley (2022)

Şekil-3'te, Morgan Stanley tarafından yayınlanan rapora göre, küresel e-ticaretin toplam perakende satışlar içindeki payı 2019 yılında %15 seviyesindeyken, 2021 yılında bu oran %21'e yükselmiştir. Bu veriler incelendiğinde, 2014 yılında 1,34 trilyon dolar olarak kaydedilen küresel perakende e-ticaret satışlarının 2021 yılı itibarıyla %290 oranında artarak yaklaşık 5,21 trilyon dolara ulaştığı görülmektedir. Bu rakamın, 2026 yılında %56,3 oranında bir büyüme ile yaklaşık 8,15 trilyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir (Stanley, 2022).

Dijitalleşmenin hızla ilerlediği bu yüzyılda, hükümetler mevcut politikalarında değişiklik yapma gerekliliği hissetmekle birlikte, birçok ülkenin bu dönüşüme yeterince hazır olmadığı görülmektedir (Kituyi, 2020). Bu durum, e-ticaretin gelişmiş ülkelerde daha hızlı büyümesini sağlarken, gelişmekte olan (bu bağlamda Çin hariç) ve az gelişmiş ülkelerin geride kalmasına ve aradaki farkın giderek açılmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte, e-ticaretin gelişmekte olan ekonomilerin ticaretten daha fazla yarar sağlamasında etkin bir araç olabileceği ve bu farkı azaltma potansiyeline sahip olduğu öngörülmektedir (UNCTAD, 2024).

E-ticaretin sağladığı avantajlardan ülkelerin eşit şekilde faydalanması, küresel ticaretin genişlemesi ve ulusal gelirlerin artması gibi çok boyutlu bir kazan-kazan durumu yaratmak açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, e-ticaretin bölgeler arasında dengeli bir şekilde yaygınlaşması, Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında yer alan “eşitsizliklerin azaltılması” hedefine de katkıda bulunacaktır (DTÖ, 2013).



Şekil 4. Bölgelere Göre E-Ticaretin Perakende Satışlardaki Payı (%)
Kaynak: Karadoğan vd., 2023

Şekil-4'te, Asya-Pasifik bölgesinde e-ticaret, 2020 yılında perakende satışların yarısını oluşturmuştur ve bu bölge, e-ticaret alanında lider konumda yer almaktadır. 2025 yılına gelindiğinde, Asya-Pasifik'teki e-ticaret satışlarının %10 oranında artış göstereceği tahmin edilmektedir. Bu bölgeyi sırasıyla Kuzey Amerika ve Avrupa izlemektedir. Kuzey Amerika'da perakende e-ticaretin toplam içindeki payının 2025 yılına kadar 6 puan, Avrupa'da ise 3 puan artması beklenmektedir (Karadoğan vd., 2023).

2.4. E-Ticaret Platformları

E-ticaret platformları, işletmelerin ürün ve hizmetlerini internet üzerinden alıcılarla buluşturarak küresel ölçekte ticaret yapmalarını sağlayan dijital pazar yerleri olarak ifade edilmektedir. Bu platformlar, ürün listeleme, ödeme sistemleri, lojistik destek ve müşteri ilişkileri yönetim araçlarını içeren entegre bir ekosistem sunmaktadır. Amazon, eBay ve Alibaba gibi öncü platformlar, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere coğrafi sınırların ötesinde genişleme fırsatı sunarak perakende sektöründe devrim yaratmaktadırlar. Örneğin, Amazon, satıcılara depolama, nakliye ve küresel müşteri tabanı gibi güçlü altyapısından yararlanma imkânı sağlayarak operasyonlarını verimli bir şekilde yönetmelerine ve işlerini büyütmelerine olanak tanımaktadır. Benzer şekilde, Etsy gibi platformlar, el sanatları ve küçük işletmelerin benzersiz ürünlerini hedef kitlelere sergileyebileceği niş pazarlar sunmaktadır. Bu platformlar, işlemleri kolaylaştırmanın yanı sıra, satıcıların pazar eğilimlerini ve müşteri tercihlerini anlamalarına yardımcı olan analizler de sunmaktadır. Özetle, e-ticaret platformları, modern dijital ekonomide erişilebilirlik, kolaylık ve yenilik sağlayarak vazgeçilmez araçlar haline gelmektedir (Soleimani, 2022).

2.4.1. Amazon

Amazon'un kapsamlı küresel erişimi ve yaygın varlığı, onu dünyanın en değerli ve en tanınan markalarından biri yapmıştır. Bu geniş erişilebilirlik hem coğrafi hem de dijital açıdan, e-ticaret sektöründeki egemenliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Geniş ürün ve hizmet yelpazesi ile kullanıcı dostu deneyimi birleştirerek, Amazon dünya çapında milyonlarca tüketici için en tercih edilen çevrimiçi alışveriş platformlarından biri haline gelmiştir. Markanın teknolojiyi tüketici ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde entegre etme becerisi, popülaritesini daha da artırmış ve onu, günlük ihtiyaçlardan özel ürünlere kadar çok çeşitli alışverişlerin yapıldığı bir platform haline getirmiştir. Tablo-1'de Amazon'a ait temel veriler görülebilmektedir.

Tablo 1. Amazon
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	5 Temmuz, 1994
Kurucusu	Jeff Bezos
Merkezi	ABD
Gelir	\$ 574,78 Milyar
E-ticaret Dünya Sıralaması	1
Ülkesindeki Sıralaması	1
Faaliyet Gösterilen Ülkeler	Mısır, Çin, Hindistan, Japonya, Singapur, BAE, Suudi Arabistan, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Hollanda, İspanya, İtalya, Türkiye, İsveç, Polonya, Brezilya, ABD, Kanada, Meksika, Avustralya
Ödeme Yöntemi	Amazon Pay, Visa, MasterCard

2.4.2. Allegro

Allegro, Polonya'nın en büyük çevrimiçi pazar yeri olarak geniş çapta tanınan, ülkenin önde gelen e-ticaret platformudur. Elektronik, moda, ev eşyaları, otomotiv ve daha birçok kategoriye ait geniş bir ürün yelpazesi sunan Allegro bugün itibarıyla, yalnızca bireysel satıcılar için bir platform olmakla kalmaz, aynı zamanda büyük markalar ve perakendeciler için resmi mağazalar da barındırarak, tüketiciler için kapsamlı bir alışveriş destinasyonu haline gelmiştir. Tablo-2'de Allegro firmasına ait veriler görülebilmektedir.

Tablo 2. Allegro
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	1999
Merkezi	Poznań, Polonya
CEO	Roy Peticucci (2022-)
Brüt Mal Değeri	11,86 Milyar ABD doları (2023)
E-ticaret Dünya Sıralaması	27
Hangi Ülkelerde Aktif	Polonya, Almanya, Çekya, Hollanda, İsveç, İrlanda, Litvanya, Danimarka, Fransa, Ukrayna, Slovakya, İspanya, Belarus, Macaristan
Ödeme Yöntemi	Kredi Kartı, Banka Kartı, Allegro Pay, PayU, Havale, BLIK

2.4.3. Ebay

Ebay, dış satıcılar için bir pazaryeri sağlayan önemli bir küresel e-ticaret platformudur. Geleneksel perakendecilerin aksine, eBay, üçüncü taraf satıcılara ürünlerini listeleme, geniş bir müşteri kitlesine ulaşma ve işlemleri kendi platformu üzerinden yönetme imkânı sunar. Küresel bir pazaryeri olarak, eBay, çok sayıda ülkede alım satımı kolaylaştırmakta olup, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Almanya gibi bölgelerde belirgin bir pazar etkisine sahiptir. Tablo-3'te Ebay'a ait temel veriler görülebilmektedir.

Tablo 3. Ebay
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	1995
Merkezi	San Jose, California
CEO	Jamie Iannone (2020-)
Brüt Mal Değeri	71,26 Milyar ABD doları (2023)
E-ticaret Dünya Sıralaması	10
Hangi Ülkelerde Aktif	Dünya geneli
Ödeme Yöntemi	PayPal, PayPal Kredi, Kredi kartı veya Banka kartı, Apple Pay, Google Pay, Venmo, Harcanabilir fonlar, Teslim alma sırasında ödeme, Ebay tarafından kolaylaştırılan banka havalesi (yalnızca belirli kategoriler), Ebay hediye kartı veya Ebay kuponu veya Ebay Bucks

2.4.4. Etsy

Etsy, alışveriş yapanları, kişiselleştirilmiş ürünler sunan bağımsız satıcılarla, özellikle bireysel zanaatkarlar, sanatçılar ve mikro işletmelerle bir araya getiren küresel bir çevrimiçi pazaryeridir. Platformun ana odağı, el yapımı ürünler, eski moda eşyalar ve el sanatları malzemeleridir. Etsy, alıcılara seri üretim mağazalarında genellikle bulunamayacak, tek seferlik ve özelleştirilmiş ürünlere erişim sağlayan bir alan sunar. Tablo-4'te Etsy'ye ait temel veriler görülmektedir.

Tablo 4. Etsy
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	Haziran, 2015
Merkezi	ABD
Kurucusu	Rob Kaln, Jared Tarbell, Ham Schoppk & Chrs Magure
Gelir	\$2,32 Milyar (2021)
E-ticaret Dünya Sıralaması	6
Ülkesindeki Sıralaması	4
Hangi Ülkelerde Aktif	Dünya geneli
Ödeme Yöntemi	Kred Kartı, Banka Kartının yanı sıra Paypal, Klarna, Sofort, Deal, Apple Pay, Androd Pay gibi dijital cüzdanlar kullanılmaktadır. Ayrıca pazaryerinin Etsy Credits, Etsy Gift Card gibi kendine ait dijital cüzdanları bulunmaktadır.

2.4.5. Mercado Libre

Latin Amerika'nın önde gelen e-ticaret ve çevrimiçi açık artırma platformlarından biridir. İşlemleri bölge genelinde yayılmasına rağmen, Mercado Libre, Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş olup, küresel hedeflerini ve genişlemesini yansıtmaktadır. Mercado Librenin başarısı, aynı zamanda bölgedeki ekonomik ve lojistik zorluklara uyum sağlayabilmesinde ve milyonlarca kullanıcı için güvenilir bir çevrimiçi alışveriş deneyimi sunabilmesindedir. Tablo-5'te Mercado Libre'e ait temel veriler görülebilmektedir.

Tablo 5. Mercado Libre
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	2 Ağustos 1999
Merkezi	Arjantin
Kurucusu	Marcos Galperin
Gelir	14,473 Milyar ABD Doları (2022)
E-ticaret Dünya Sıralaması	11
Ülkesindeki Sıralaması	1
Faaliyet Gösterilen Ülkeler	Brezilya, Arjantin, Meksika, Şili, Kolombiya, Uruguay, Peru, Ekvador, Venezuela, Dominik Cumhuriyeti, Kosta Rika
Ödeme Yöntemi	Mercado Credito, Visa, MasterCard

2.4.6. Tmall

Tmall, Çin e-ticaret ekosisteminin temel taşlarından biridir ve işletmelerin Çinli tüketicilere ulaşabilmesi için kapsamlı bir platform sunmaktadır. Hem yerli hem de uluslararası markalar için resmi mağazalar sağlayarak, yüksek bir güven seviyesi ve ürünlerin doğruluğunu garanti eder. Tmall'un teknolojiyi yenilikçi bir şekilde kullanması ve Alibaba'nın altyapısıyla birleşmesi, onu Çin'de ve ötesinde e-ticaret alanında uzman haline getirmiştir. Tablo-6'da Tmall'a ait temel veriler görülmektedir.

Tablo 6. Tmall
Kaynak: TİM (2024)

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	2008
Merkezi	Hangzhou, Çin
CEO	Eddie Wu Yongming (2023-)
Brüt Mal Değeri	525,98 Milyar ABD doları (2023)
E-ticaret Dünya Sıralaması	4
Hangi Ülkelerde Aktif	Çin, Singapur, Güney Kore, Japonya, Malezya, Vietnam, Tayland, Kamboçya
Ödeme Yöntemi	Alipay, Kredi Kartı, Debit Kartı, Kapıda Ödeme (Çin'deki bazı siparişler için)

2.4.7. Walmart

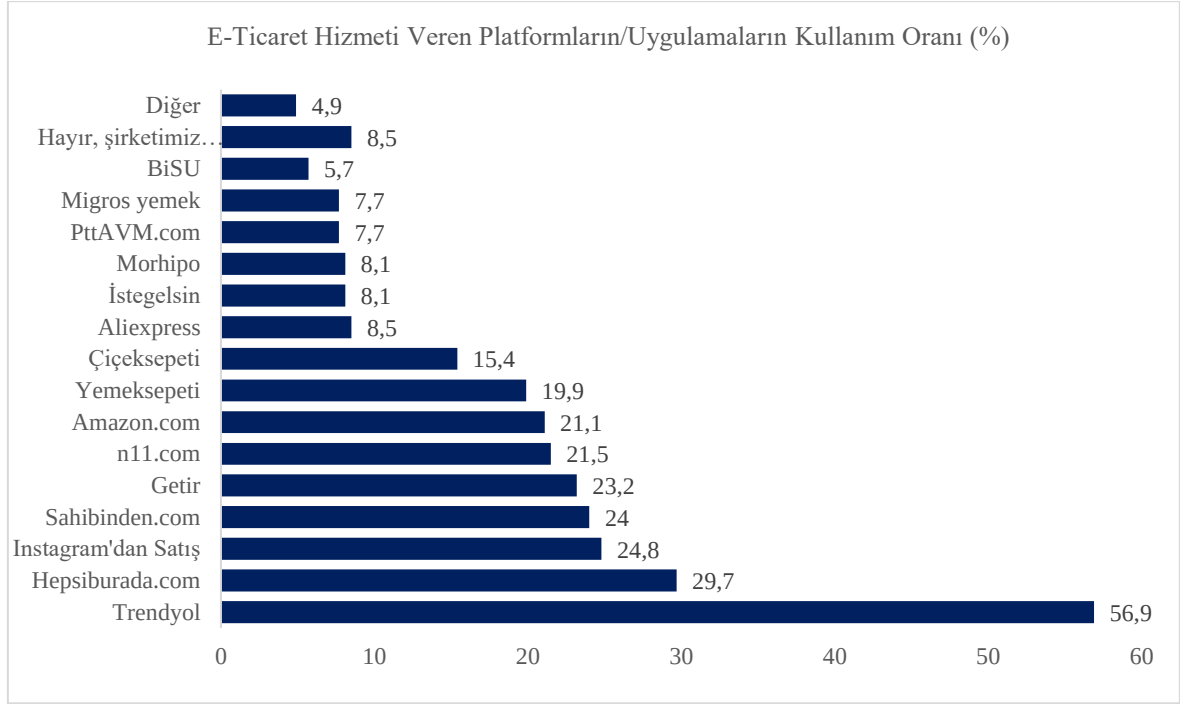
Walmart, geleneksel fiziksel perakendeci bir işletmeden, küresel e-ticaret pazarında baskın bir güç haline gelmiştir. Geniş ürün yelpazesi, verimli lojistik altyapısı, ileri teknoloji kullanımı ve çevrimiçi ve çevrimdışı hizmetlerin entegrasyonu sayesinde Walmart, son derece rekabetçi bir e-ticaret platformu oluşturmuştur. Yenilik ve müşteri deneyimine yapılan sürekli yatırımlarla, Walmart küresel e-ticaret alanındaki pozisyonunu güçlendirmeye devam etmekte ve perakende sektöründe önemli bir oyuncu olarak kalmaktadır. Tablo-7'de Walmart'a ait temel veriler görülebilmektedir.

Tablo 7.Walmart
Kaynak: TİM,2024

Pazaryeri Künyesi	
Kuruluş Tarihi	Temmuz 1962, Ağustos 2016 (Walmart’ın e-ticarete açıldığı yıl)
Merkezi	Merkezi Bentonville, Arkansas
CEO	Doug McMillon (2014-)
Gelir	611 Milyar ABD Doları (2023) 82.1 Milyar ABD Doları (2023) (Çevrim içi satışlar)
E-ticaret Dünya Sıralaması	3
Faaliyet Gösterilen Ülkeler	Amerika Birleşik Devletler, Kanada, Meksika, Birleşik Krallık, Japonya, Çin, Şili, Brezilya, Arjantin, Kosta Rika, El Salvador, Guatemala, Honduras, Hindistan, Nikaragua
Ödeme Yöntemi	PayPal, Google Pay, Apple Pay, Visa veya MasterCard logolu banka kartları, Başlıca kredi kartları-Visa, MasterCard, American Express, Discover, Maestro ve Cirrus, Klarna, Ebanx (Kredi Kartı, Boleto, Oxxo), Pix, iDeal, Afterpay

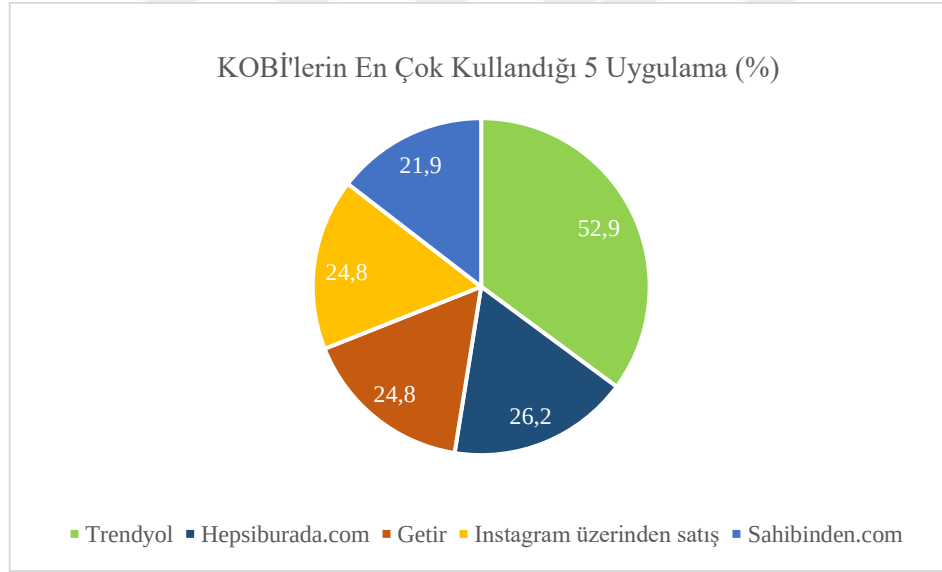
Eskişehir Ticaret Odası tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarını gösteren grafikte, Türkiye’de e-ticaret yapan şirketlerin satış faaliyetlerinde kullandıkları platformlar analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, en yüksek kullanım oranının %56,9 ile “Trendyol” platformuna ait olduğu belirlenmiştir. Trendyol’u sırasıyla %29,7 ile “Hepsiburada” ve %24 ile “Sahibinden” takip etmektedir. Buna karşılık, herhangi bir e-ticaret platformunu tercih etmeyen şirketlerin oranının %8,5 olduğu tespit edilmiştir (Karadoğan vd., 2023).

Türkiye’de yer alan e-ticaret platformlarına göre, Şekil-5, Şekil-6 ve Şekil-7’de yer alan grafiklerde, KOBİ’ler arasında en yaygın kullanılan beş uygulama sırasıyla “Trendyol”, “Hepsiburada”, “Getir”, “Instagram” ve “Sahibinden” olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, büyük ölçekli şirketler arasında da “Trendyol” en çok tercih edilen platformdur. Bu platformu ise sırasıyla “Hepsiburada”, “Amazon”, “n11” ve “Sahibinden” izlemektedir.



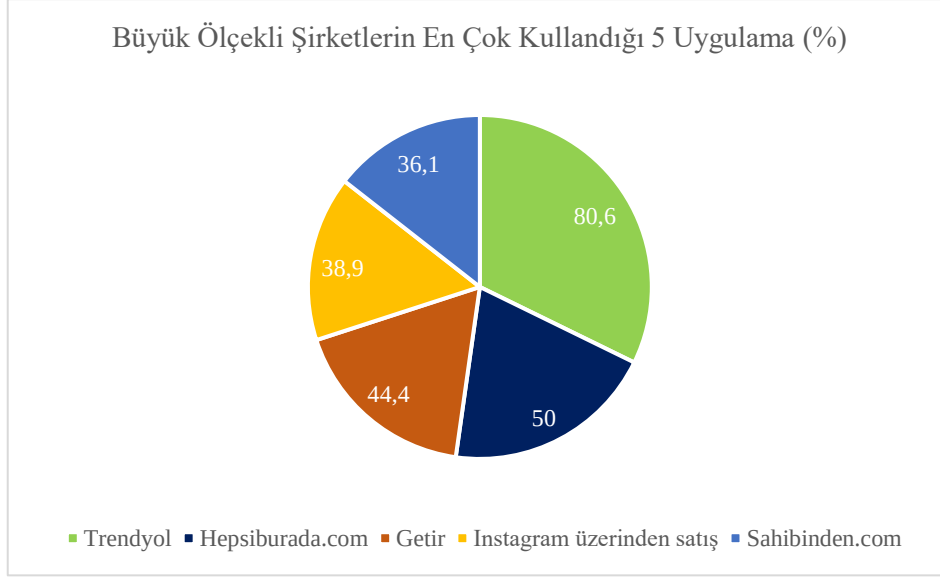
Şekil 5. E-Ticaret Hizmeti Veren Platformların/Uygulamaların Kullanım Oranı (%)

Kaynak: Karadoğan vd., 2023



Şekil 6. KOBİ'lerin En Çok Kullandığı 5 Uygulama (%)

Kaynak: Karadoğan vd., 2023



Şekil 7. Büyük Ölçekli Şirketlerin En Çok Kullandığı 5 Uygulama (%)

Kaynak: Karadoğan vd. (2023)

2.5. İhracat

İhracat, bir ülkede üretilen mal, hizmet veya kaynakların ticari amaçlarla başka bir ülkeye aktarılması sürecidir. Böylece ihracat yapan ülkeler, küresel ekonomiye entegre olarak ekonomik büyümelerini destekler ve aynı zamanda diplomatik ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağlar. Ayrıca işletmelerin daha büyük pazarlara erişmesine, ölçek ekonomilerinden faydalanmasına ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmesine olanak tanımaktadır.

Türk Dil Kurumu'na göre ihracat kavramı (TDK,2024), ülke içinde üretilen bir malın veya ürünün, döviz karşılığında yabancı ülkeye satılması olarak açıklanmaktadır. 06 Haziran 2006 tarihli ve 26190 sayılı Resmî Gazete'de ilan edilen İhracat Yönetmeliği'ne göre ihracat, "bir malın, geçerli ihracat ve gümrük düzenlemelerine uygun olarak Türkiye gümrük bölgesinin dışına veya serbest bölgelere gönderilmesi" veya "Müsteşarlık tarafından ihracat olarak değerlendirilen diğer çıkışlar ve işlemler" olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre ihracat kavramı, uluslararası pazarda kendini göstermek veya mevcut pazarlarda pazar payını artırmak amacıyla başvurulabilecek alternatif bir stratejik yaklaşım olarak bilinmektedir. Böylelikle bir başka ülke pazarındaki potansiyel alıcıları saptamak, ürün ve hizmetleri hedef kitleye sunmak ve ürünlerin müşterilere ulaştırılması sürecini kapsamaktadır (Yüksel vd., 2003). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, ihracat, küresel pazarlarda tüketicilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve satın alma alışkanlıklarını belirlemek amacıyla işletmenin kaynaklarını planlamak, değerlendirmek, uygulamak ve denetlemek suretiyle kar elde etme sürecidir (Sapmaztürk, 2013).

İhracat performansını artırma süreci, her biri ihracata dayalı stratejilerin başarısını şekillendirmede önemli bir rol oynayan çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin anlaşılması, uluslararası pazarlarda varlıklarını genişletmeyi amaçlayan işletmeler ve politika yapıcılar için hayati önem taşımaktadır. Tablo-8’de, genellikle ihracat büyümesini önemli ölçüde etkileyen anahtar unsurları özetlemektedir. Bu faktörler, uzman görüşlerinden ve önceki araştırmalardan elde edilen verilerle derlenmiş olup, ekonomik, örgütsel ve düzenleyici boyutları kapsamaktadır (Babakhani ve Haji, 2011).

Tablo 8. İhracatın artılmasında önemli faktörler

Kaynak: Babakhani ve Haji (2011)

Başlık	Öncelik	Başlık	Öncelik
Kapsamlı üretim planlaması	1	İhracatla ilgili bir sendikanın varlığı	14
Kuralların ve düzenlemelerin istikrarı	2	Farklı organizasyonlar arasında iyi koordinasyon	15
Finansman kaynaklarının mevcudiyeti	3	İhracat potansiyelleri hakkında iyi bilgi	16
Uygun ambalaj	4	Toplumda ihracatla ilgili iyi bir altyapı bilgisi	17
Hükümetin para politikaları	5	Bankacılık sektörüyle iyi iş birliği	18
Hammadde ve gerekli standartlara erişim	6	İyi ihracat deneyimi	19
Döviz düzenlemeleri	7	Fiyatlandırma stratejisi	20
İhracat endüstrisi ve düzenlemeleri hakkında iyi bilgi	8	Taşıma Sistemi	21
Vergi muafiyeti	9	İthalat ve ihracat stratejisi	22
Altyapının mevcudiyeti	10	Bürokrasi seviyeleri	23
Standart ve Kalite	11	İhracat maliyetleri	24
Gümrük düzenlemeleri bilgisi	12	Ürünlerin parti halinde ihracatı	25
İhracat ürünleri için iyi bir üretim planı	13	Deneyimli insan kaynakları	26

2.6.E-İhracat Tanımı

Teknolojinin, özellikle ulaşım ve iletişim alanlarındaki hızlı gelişimi, dünya üzerindeki sınırların ortadan kalkmasına yol açmıştır. Günümüzde, dünyanın farklı coğrafi noktalarında bulunan bireyler, gelişen teknolojiler sayesinde kolaylıkla iletişim kurabilmekte ve gelişmiş lojistik süreçler sayesinde birbirlerine ürün gönderebilmektedirler. Bu durum, ticaretin de gelişip dönüşmesine neden olmuştur. Klasik ihracat yöntemlerinin yanı sıra, e-ticaret işlemlerinde kayda değer oranda büyüme sağlanmıştır. Küreselleşme ile birlikte, ülke içindeki e-ticaret faaliyetleri uluslararası boyuta taşınmaya başlamış, böylece sınır ötesi e-ticaret işlemleri, ülkelerin genel ihracat oranlarına olumlu bir katkı sunmuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda, Türkiye dâhil olmak üzere pek çok ülke, e-ihracat konusunda atılımlarda

bulunmuşlardır. İnternetin birçok ticaret engelini ortadan kaldırması, uluslararası ticareti teşvik etmektedir. Böylelikle e-ticaret ile uluslararası ticaret hacmi gün geçtikçe hızla artmaktadır (Terzi, 2011). Başka bir deyişle, küresel e-ticaret, 1995 yılında başlamasından bu yana yüksek bir ticaret hacmine ulaşmıştır. E-ticaretin küresel ölçekte popüler hale gelmesiyle birlikte, dünya çapındaki ekonomiler ve işletmeler birbirinden daha hızlı etkilenmekte ve birbirine benzemektedir (Laudon ve Traver, 2012). Satıcılar yurtdışında yeni alıcılar ararken, alıcılar da daha fazla tedarikçi seçeneğine sahip olmak istemektedir. Bu döngü, sınır ötesi e-ticaret yani e-ihracat olarak tanımlanan bir eğilimi ortaya çıkarmıştır (Kawa, 2017). E-ihracat, temelde ticari faaliyetlerin elektronik olarak yürütüldüğü uluslararası ticaret anlamına gelir ve internet üzerinden uluslararası sınırları aşarak ürünlerin alınıp satılması anlamına gelir (Ding vd., 2017). Bir başka deyişle, farklı gümrük bölgelerine ait ticari kuruluşlar tarafından yürütülen uluslararası lojistik sistemine dayalı mal teslimatı ve uluslararası ticari faaliyetleri içerir (Ma vd., 2018).

Günümüzde e-ihracat, yalnızca bir uluslararası ticaret aracı değil, aynı zamanda kurumsal kaynak yeteneği ve yeni gelir kaynakları yaratmanın bir yolu haline gelmiştir (Chen ve Yang, 2017). Bu bağlamda e-ihracat, uluslararası ticarete yeni dinamikler kazandırmıştır. İşletmeler ve tüketiciler arasında daha az bağlantı içermesine rağmen, özellikle bilgi, ödeme ve lojistik alanlarında daha fazla talep ortamı yaratmıştır (Chen, 2017).

Sınır ötesi e-ticaret kapsamında yapılan ihracatın, ticaret engellerini azaltma ve ticaretin büyümesini teşvik etme potansiyeline sahip olmasına rağmen; fiyat rekabeti ve azalan karlar, işletmelerin karşılaştığı başlıca sorunlar olarak görülmektedir. Ayrıca, yurt dışı depo maliyetleri ve yurtdışında bağımsız bir web sitesi için yapılan pazarlama maliyetleri, sınır ötesi e-ticaretle ihracat yapmak isteyen işletmelerin finansmanına büyük bir yük getirmektedir. Sınır ötesi e-ticaret kapsamında ithalat incelendiğinde ise mevcut vergilendirme ve gümrük prosedürleri karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Bunlar, şüphesiz, sınır ötesi e-ticaretin gelişimini yavaşlatan sorunlar olarak görülmektedir (Xue vd., 2016). E-ihracat, aynı zamanda sınır ötesi elektronik ticaret veya mikro ihracat olarak da tanımlanmaktadır. Bu kavram, çevrimiçi kanallar aracılığıyla diğer ülkelere gelen siparişlerin, mikro ihracat uygulamaları çerçevesinde satışa sunulup müşterilere ulaştırılması sürecini ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre e-ihracat, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin sanal sistemler aracılığıyla yabancı ülkelere döviz karşılığında satılması e-ihracat olarak bilinmektedir ve ihracatın daha dijitalleşmiş bir şekli olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak, elektronik ihracat süreci bir web sitesi kurarak başlar ve tüm işlemler bu web

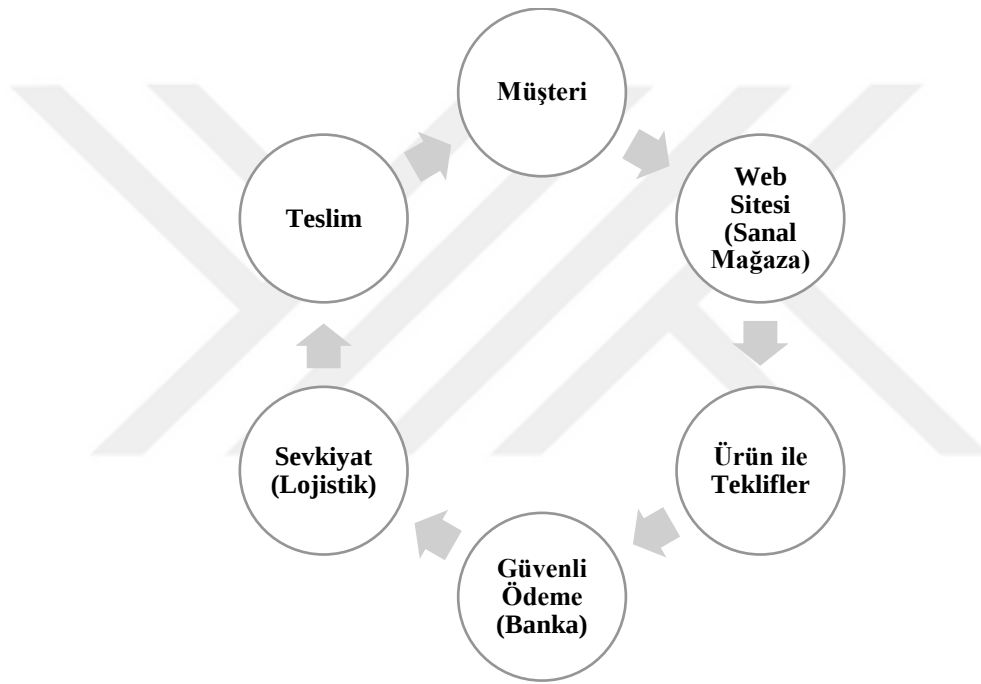
sitesi üzerinden yürütülür. E-ihracat, mikro ihracat ve e-ticaret terimlerinin bir kombinasyonudur. E-ihracat, yurtdışında bulunan müşterilere çevrimiçi satış kanalları aracılığıyla yapılan ticari faaliyetlerin tamamını ifade etmektedir. E-ihracata konu olan ürünlerin satışı için çeşitli e-ticaret platformlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte, e-ticaret platformları bireysel müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Müşteriler tarafından seçilen ürünlerin satışı, işletme tarafından KDV'siz olarak düzenlenen fatura ile gerçekleştirilmekte olup, satış işlemi Elektronik Ticaret Gümrük Beyanı (ETGB) ile tamamlanmaktadır (E-ihracat Ortak Akıl Çalıştayı, 2019). Söz konusu beyanname koşullarına uygun olarak gerçekleştirilen ihracat türüdür. ETGB kapsamında, sınır ötesi gönderilerin 300 kilogramı aşmaması ve 15.000 Euro'nun altında bir değere sahip olması gerekmektedir. Bu koşullar altında, yurt içinde faaliyet gösteren e-ticaret firmalarının, ürünlerini ETGB şartlarına uygun şekilde yurt dışına satmaları ve göndermeleri mikro ihracat olarak değerlendirilir (İsayev ve Nart, 2019).

Yin ve Choi (2021) e-ticaret platformu, işletmelerin ihracat pazarına girme olasılığını artırırken, mevcut ihracatçıların ihracat hacimlerini artırmalarına da katkıda bulunmakta olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin e-ticaret yoluyla ihracat yapması, kurumsal verimliliklerini artırdığını, alıcı ve satıcıları daha etkili bir şekilde eşleştirdiğini ve ihracat pazarına giriş eşiğini düşürdüğünü belirtmektedirler. Karaboğa ve Güngör (2021)'e göre e-ihracat, internetin yaygın kullanımı, artan sosyal medya kullanımı, kültürel paylaşım ve e-ticaretin küreselleşmesi sayesinde son zamanların yükselen ekonomik hareketi haline gelmiştir.

E-ihracata olan ilgi gün geçtikçe artmakta ve uluslararası ticaretin artmasını sağlayan önemli bir kanal haline gelmiştir. Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması (EFTA) ve Çin Serbest Ticaret Alanı'nın kurulması gibi ticaret serbestleşmeleri, yeni pazarlara mal ve hizmet ihracatını artırdığı gözlemlenmektedir (Ding vd., 2017). Geleneksel dış ticaretle karşılaştırıldığında, e-ihracat ürünleri düşük değer, küçük hacim, yüksek frekans ve küçük parti özelliklerine sahiptir. Ürün kategorileri, değer ve hacim farklılık göstermektedir. Bu nedenle, ürün lojistik modunun seçilmesinde ürün boyutu, şekli, türü ve değeri gibi çeşitli özellikler önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, ürün özelliklerine göre en uygun lojistik modunun seçilmesi ise büyük önem taşımaktadır (Chen ve Batool, 2022).

Günümüzde e-ihracat, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapmasının en popüler yolu ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin en kolay giriş şeklidir. Böylece işletmeler, ihracat

faaliyetlerine yönelik engelleri azaltmak için e-ticareti kullanmaktadır. İletişim, ulaşım ve bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler göz önüne alındığında, e-ihracatta sınırsız büyüme potansiyeli beklenmektedir (Gregory vd., 2019). E-ihracat, B2C, B2B, C2C gibi çeşitli elektronik ticaret biçimlerine sahiptir. Ancak, B2C ve B2B, e-ihracatın ana biçimlerini oluşturmaktadır (Liu vd., 2015). B2B e-ihracat, son 30 yıldır istikrarlı bir şekilde büyümektedir. Ancak, B2C e-ihracat, özellikle son yıllarda tüketicilerin dikkatini çekmiş ve tüm dünyada derinlemesine yayılmaktadır (Chen, 2017). İşlem boyutları açısından değerlendirildiğinde, e-ihracat temelde ikiye ayrılabilir: işletmeden işletmeye (B2B) ve işletmeden müşteriye (B2C).



Şekil 8. E-İhracat İşleyişi
Kaynak: Smith (2021)

Günümüzde, e-ticaret ve e-ihracat süreçleri, Şekil-8'de gösterilen model üzerinden gösterilmektedir. Firmalar için geleneksel süreçlerden e-ihracata geçiş yapmak, istenen bir hedef haline gelmiştir. Bunun başlıca nedeni, e-ihracatın işletmelerin maliyetlerini azaltmasıdır. Ürün ve hizmetlerin elektronik ortamda tanıtılması ve bu unsurlarla ilgili hızlı geri dönüşler yapılabilmesi, e-ihracatın geleneksel ihracata göre daha pratik bir hale gelmesini sağlamıştır. Ayrıca, tedarikten satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçler elektronik ortamda takip edilebilmektedir (Yalçın, 2016).

2.7.E-ihracat Tarihi

E-ihracatın tarihi, 20. yüzyılın sonlarında internetin ortaya çıkışıyla birlikte küresel ticarete bir devrim yaşanmasına dayanmaktadır. E-ihracat, mal ve hizmetlerin dijital platformlar aracılığıyla uluslararası olarak satılması ve gönderilmesi anlamına gelmektedir. E-ihracat köken olarak, 1990’larda Amazon ve eBay gibi öncü e-ticaret şirketlerinin, çevrimiçi pazar yerlerinin sınır ötesi ticaret için potansiyelini göstermesiyle bağlantılı olarak değişmekte ve gelişmektedir. E-ihracatı yıllar içinde hızlandıran bileşenler; güvenli ödeme sistemleri, dijital pazarlama ve verimli lojistik gibi teknolojik gelişmeler olmuştur. 2000’lerin başında Alibaba gibi B2B platformlarının ivme kazanması ile birlikte, küçük işletmelerin uluslararası pazarlara ulaşması sağlanmıştır. 2010’lu yıllarda akıllı telefonların ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla doğrudan tüketiciye yönelik ihracat öne çıkmış, küçük ölçekli üreticilerin bile küresel satış yapmasına olanak tanımıştır. Hükümetler de gümrük işlemlerini kolaylaştırarak ve ihracatçılara dijital araçlar sağlayarak e-ihracatı desteklemeye başlamıştır. Günümüzde e-ihracat, alıcıları ve satıcıları sınırlar ötesinde birleştirerek küresel ekonominin temel taşlarından biri haline gelmiş ve özellikle gelişmekte olan pazarlarda ekonomik büyümeye katkıda bulunmuştur ve bulunmaya devam etmektedir (Leonidou vd., 2024).

2.8. Klasik İhracat ile E-ihracat Arasındaki Farklılıklar

İhracatın en karmaşık, maliyetli ve zaman alıcı aşaması gümrük işleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel ihracatla e-ihracat karşılaştırıldığında, e-ihracatın en önemli avantajlarından biri, gümrük işlemleriyle ilgili yaşanan zorlukların daha aza indirgenmiş olmasıdır (TİM, 2019). Türkiye İhracatçılar Meclisi E-İhracat Ortak Çalıştayı (2019) raporuna göre, klasik ihracat ve e-ihracat arasındaki farklılıklar Tablo-9’da yer almaktadır. Bahsi geçen raporda, Klasik ihracat, daha karmaşık ve maliyetli gümrük işlemleri gerektirirken; e-ihracat, hız, esneklik, düşük maliyet ve kolaylık sağlayarak vergi muafiyetleri ve basit operasyon süreçleriyle avantaj sunmaktadır.

Tablo 9. Klasik ihracat ve e-ihracat arasındaki farklılıklar

Kaynak: Uzun, M (2021)

Kriter	Klasik İhracat	E-ihracat
Gümrük Beyanı	Gümrük müşaviri gerektirir	ETGB Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi) belgesi yeterlidir.
Gümrükleme Süresi	2-7 iş günü	12-48 saat
B2C Vergi Muafiyetleri	Geçerli değil	Geçerlidir
Gümrükleme ve Konsolidasyon İmkânları	Kısıtlı	Geniş ve kolay
Operasyon Hazırlığı	Detaylı ve zorlu	Basit ve kolay
Operasyon Maliyetleri	Yüksek, özel araştırma gerektirir	Düşük, şeffaf kurallar
Uçtan Uca Hizmet Planlaması	Zor ve masraflı	Kolay ve ekonomik
Belge ve Sertifikalar	Marka tescili, tercüme, apostil, hijyen, laboratuvar analiz zorunlu	Sadece bazı ürünlerde istenir

2.9. E-İhracat Lojistiği

Elektronik olarak gerçekleştirilen ticaret işlemleri, ürünlerin fiziksel teslimatıyla sona ermektedir. Özellikle alıcının farklı bir ülkede olduğu durumlarda, sipariş edilen ürünle ilgili belgelerin hazırlanması, gümrük işlemlerinin yapılması, olası risklere karşı sigorta işlemleri ve ürünlerin son kullanıcıya teslim edilmesi, lojistik süreçler kapsamında gerçekleşmektedir. Bu işlemlerin etkili bir şekilde yapılamaması, e-ihracat için önemli bir engel oluşturmaktadır. Özellikle B2C modelinde, tüketici ürünlerin zamanında ve sorunsuz teslim edilmesini beklemektedir. Tüketicinin bir diğer beklentisi ise problemlili ürünlerin iadesinin garanti altına alınabilmesini istemektedir. Tersine lojistik faaliyetleri kapsamında değerlendirilen iade süreçlerinin etkinliğinin, son yıllarda e-ticaretin artışında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Lojistik süreçler, başlangıçta e-ticaretin gelişiminde, ardından sınır ötesi e-ticaretin yayılmasında önemli bir role sahiptir. E-ihracatta kritik öneme sahip lojistik hizmetler şu şekilde özetlenmektedir (Laubscher, 2017):

- **Kargo hizmetleri:** En önemli lojistik faaliyetler arasında yer almaktadır. Kargo hizmeti, bir göndericinin, paket, belge veya ürünleri bir yerden başka bir yere göndermek için bir kargo şirketine veya taşıyıcıya başvurusunu ifade etmektedir. Kargo hizmeti genellikle paketin alınması, taşınması ve teslim edilmesi süreçlerini

içermekte ve hava, kara veya deniz yoluyla gerçekleştirilmektedir. E-ihracat işletmeleri için kargo hizmetlerinin seçimi, müşteri memnuniyeti, maliyetler ve teslimat süreçlerinin yönetimi açısından kritik öneme sahip olmaktadır. E-ihracatta kargo hizmeti süreçleri yetkilendirilmiş kargo firmaları tarafından yürütülmektedir.

- **Depolama, ambarlama hizmetleri:** Fiziksel dağıtımda büyük rol oynayan bir diğer önemli hizmet grubudur. Uluslararası lojistik faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürünlerin göndericiden müşteriye sevkiyatında; "depolar ve antrepolar", malların birleştirilmesi ve konsolidasyonu gibi faaliyetler için ara noktalar ve terminaller olarak önemli bir rol oynamaktadır.
- **Gümrükleme hizmetleri:** Lojistik faaliyetlerde önemli bir rol oynayan tamamlayıcı hizmetlerden biridir. Malların veya hizmetlerin ülke sınırlarından çıkışı ve girişinin gümrük mevzuatıyla şekillenen gümrükleme prosedürleriyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İthalat ve ihracatta genellikle ürüne veya ülkeye bağlı olarak değişen ve sık sık güncellenen yasal düzenlemeler olduğundan, süreçlerin ve hazırlanması gereken belgelerin takip edilmesinde hata yapılmaması önem taşımaktadır. Yapılan küçük hatalar, ihracatçı ve ithalatçı şirketleri zor durumda bırakmaktadır. Bu nedenle işlemlerin alanında uzman şirketler tarafından yürütülmesi önemli bir etkidir.
- **Sigorta hizmetleri:** Uluslararası ticaret faaliyetlerinde risk faktörlerinin önem kazandığı durumlarda, ticarete konu malların taraflar arasındaki anlaşmanın hükümlerine uygun olarak sigortalanmasını sağlamaktadır. Özellikle, lojistik faaliyetlerin en önemli unsurlarından biri olan taşıma süreçlerinde daha fazla risk olabileceği için, sigorta hizmetleri bu risklere karşı güvence sunmaktadır.
- **Stok ve envanter yönetimi:** Birbirini tamamlayan iki kavramdır ve lojistik faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Stok yönetimi, üretimin istenilen düzeyde tutulmasını ve teslimat ile satış için gereken özelliklere uygun şekilde sağlanan tedariklerin, malzemelerin, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürünlerin korunmasını sağlamaktadır. Envanter ise stokta tutulan malzemelerin listesidir.
- **Ambalajlama ve paketleme hizmetleri:** Uluslararası standartların bu konuda önem kazanmasıyla birlikte lojistik firmalarının üstlendiği önemli bir hizmet haline gelmektedir. Ambalajlama, ürünlerin üreticiden tüketiciye kadar dağıtım zincirinde güvenli ve hasarsız taşınması için kullanılan tüm koruyucu araçları ifade etmektedir. Ambalaj, ürünün korunmasını, muhafaza edilmesini, taşınmasını, sunulmasını, tanıtılmasını ve ekonomik, çevre dostu bir şekilde taşınmasını sağlamaktadır. Ambalajlama, e-ihracat kadar dış ticarete de lojistik hizmetlerde iş akışının

başarısını doğrudan etkileyen bir süreçtir. Ayrıca, ambalajlama bir pazarlama aracıdır. Üzerinde genellikle şirket logosu bulunduğu için, kötü ambalajlama özellikle B2B ve B2C pazarlarında kötü bir görsel imaj oluşturacaktır (Laubscher, 2017).

Bu artan küresel ticaret karşısında, lojistik hizmetler, e-ihracatta müşterilere sunulan hizmet düzeyini ölçmede önemli bir etken olmakla birlikte, çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır (Giuffrida vd., 2020). Son yıllarda hızla artan B2C e-ihracat, genellikle bireysel küçük paketlerin taşınması anlamına geldiğinden, ölçek ekonomilerinden faydalanmak mümkün değildir. Bu nedenle, taşıma maliyetleri önemli bir sorun olmaya devam etmektedir (Gomez-Herrera vd., 2014) ve bu durum özellikle KOBİ'ler için zorluk yaratmaktadır. Ancak, küçük paketler söz konusu olduğunda, gönderimin birçok yerel terminal ve merkezden geçmesi toplam teslimat maliyetini önemli ölçüde artırmaktadır (Kawa, 2017). Başka bir deyişle, e-ihracat, yurtiçi teslimatlara kıyasla daha yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Uzun mesafeli ülkeler arasında e-ihracat söz konusu olduğunda, teslimatın uzun zaman alması, zamanlamanın belirlenememesi veya teslimatın gerçekleştirilememesi, teslimat sürecindeki en büyük engellerden bazıları olarak görülmektedir. Ayrıca, uyumsuz adresleme sistemleri de e-ihracatta karşılaşılan bir diğer sorundur. Bunun yanı sıra, uygulanabilir olmayan veya verimsiz uluslararası iade süreçleri müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Ding vd., 2017).

Türkiye'de sınır ötesi e-ticaretin e-ihracat boyutunda en büyük sorunların maliyetler, gümrük prosedürleri ve iade prosedürleri olduğu görülmektedir. Geri dönüş süreçlerindeki gümrük prosedürlerinin zorluğu ve bu tür iadelerin işletmeler için maliyetli olması, e-ihracatın önemli engelleri arasında yer almaktadır. İade prosedürlerinde yaşanan diğer zorluklar arasında bazı ürünlerin iade edilememesi, birden fazla ürün gönderildiğinde ürünlerin kısmi olarak iadesinin yapılamaması ve e-ticaret gümrük beyannamesinin geri alınamaması yer almaktadır (Yıldırım vd., 2019). E-ihracatta, tüketicilerin planları değiştiğinde teslimat adreslerinin değiştirilememesi ve teslimat sürelerinin ayarlanamaması da sorun yaratmaktadır (Heel vd., 2014). Ayrıca, teslimat sürelerinin uzun olması tüketiciler için zorluklar doğurabilir. Bunun yanı sıra, Türkiye'de e-ihracat çıkışlarının yalnızca İstanbul Havalimanı'ndan yapılması, ihracat maliyetini artırmakta ve teslimat süresini yoğunluk nedeniyle uzatmaktadır.

2.10. Dünya’da E-ihracatın Gelişimi

2010 yılı itibarıyla dijitalleşmenin etkisiyle yurt dışı çevrimiçi ticaret hızlı bir şekilde başlamıştır. Bu gelişme, işletmelere ürünlerini daha geniş pazarlara ulaştırma ve ölçek ekonomisi oluşturma gibi faydalar sunmuştur. Tüketiciler için ise, farklı pazarlarda istedikleri ürünleri inceleme, fiyat ve kalite açısından daha uygun alternatiflere erişme imkânı doğmuştur. Bu süreçle birlikte, E-ticaretin tanınırlığı artmış, ödeme yöntemlerinde ve lojistik süreçlerde olumlu iyileşmeler yaşanmış ve elektronik dış ticaret hızla gelişmiştir. Sınır ötesi mal e-ticareti açısından en yoğun işlem yapılan ülkeler, Kanada, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Rusya Federasyonu, Almanya, Azerbaycan ve Hollanda şeklinde sıralanmıştır. Bu sıralama, Basitleştirilmiş Gümrük Beyannamesi kullanılarak gerçekleştirilen sınır ötesi mal e-ticaret işlemlerinin ihracat yönü temel alınarak oluşturulmuştur. Uluslararası e-ticaret platformlarının, bu ülkelerin tercih edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Tablo-10’da yer alan özellikle Kanada, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan gelişmiş kargo ve lojistik altyapıları, bu ülkeleri daha cazip hale getiren başlıca faktörler arasında yer almaktadır (ETBİS, 2023)

Tablo 10. En yoğun e-ihracat yapan ülkeler
Kaynak: Ticaret Bakanlığı (2024)

Kanada	Birleşik Krallık	Almanya	Japonya	Rusya Federasyonu	ABD	Ülke
40,86	68,4	84,5	124,04	142,92	337,12	Nüfus (Milyon)
80,27 Milyar ABD Doları	209,45 Milyar ABD Doları	98,18 Milyar ABD Doları	125,05 Milyar ABD Doları	77,38 Milyar ABD Doları	1.124 Trilyon ABD Doları	Küresel e-ticaret hacmi
Amazon, eBay, Walmart, BestBuy, Wayfair, Etsy	Amazon, Sainsbury's, Tesco Argos Asda	Amazon, Otto, Zalando Aboutyou, Mediamarkt	Rakuten Ichiba, Amazon, Yahoo Shopping ve Yahoo Auction	La Moda, Wildberries, Ozon, dnsshop, market.yandex	Amazon, e-Bay, Walmart, Wayfair, ETSY, Target, Home Depot	Pazar yerleri
Facebook, Instagram, TikTok, FB Messenger, Whatsapp	Whatsapp, Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, Youtube	Whatsapp, Instagram, Twitter, TikTok ve Pinterest vb.	Live, Twitter, Instagram, Facebook, TikTok vb.	Vkontakte, Telegram, Whatsapp, TikTok ve Odnoklassniki	Facebook, Instagram, TikTok, iMessage ve FB Messenger vb.	Sosyal medya
Hızlı Kargo: Canadapost, UPS, Fedex, DHL Sipariş karşılama: Shopify, Network, Shipbob	Hızlı Kargo: Royal Mail, Parcel Force, UPS, DHL Express, Evri, DPD, Yodel, FedEx ve TNT Sipariş karşılama: Amazon Fulfillment, Shopify, Huboo, Parcelhub	Hızlı Kargo: Ceva Logistics LLC, Hermes, CH Robinson Worldwide, DB Schenker Inc, DHL Sipariş karşılama: Global Forwarding GmbH, DHL Supply Chain GmbH, Dsv, Hermes	Hızlı Kargo: Yamato Transport, Sagawa Xtorm, Transcosmos SGH Global Japan Sipariş karşılama hizmeti: Yamato Transport, Sagawa Xtorm, Transcosmos SGH Global Japan	Hızlı Kargo: Boxberry, CDEK, PickPoint, DPD ve Yandex.Delivery Sipariş karşılama hizmetleri: OZON fulfillment, Wildberries fulfillment, CDEK, PickPoint ve DPD	Hızlı kargo: United States Postal Service, UPS, FedEx, DHL, Sendle Sipariş karşılama hizmetleri: ShipBob, FreightPros, Simpl, ShipMonk, WhiteBox, Amazon	Lojistik
Şükran Günü, Cadılar Bayramı, Yeni Yıl	Kutsal Cuma, Bahar Tatili, Paskalya, Anneler Günü	Black Friday, Sevgililer Günü, Noel ve yılbaşı, Karnaval, Cadılar Bayramı	Hatsu-uri (Ocak ayı başı), 14 Şubat Sevgililer Günü, 15 Mart Sevgililer Günü, Yaz Hediyesi, Noel, Yıl Sonu Hediyesi	Noel dönemi, 1 Eylül Eğitim Bayramı, Kadınlar Günü, Kara Cuma (Black Friday)	Noel dönemi, Kara Cuma (Black Friday), Siber Pazartesi (Cyber Monday)	Özel günler
Paypal, Google Pay, Apple Pay	Visa, Mastercard, Paypal, Amerian Express, Apple Pay	Paypal, Apple Pay, Google Pay, Klarna	PayPal, Rakuten Pay, D Barai, Au Pay, Fami Pay, Line Pay & Merspay	Sber Bank, PayPal, QIWI, Google Pay ve Yandex Money	Paypal, Amazon Pay, Google Pay, Apple Pay, Mastercard Paypass, Venmo, Zelle, Stripe, Square Cash, Master Pay ve Cash App	Ödeme yöntemleri

Tablo 11. Ülkelerin Küresel E-ticaret Görünümü
Kaynak: Ticaret Bakanlığı (2024)

Ülke	Çevrimçi Alışveriş Yapanların Nüfusa Oranı %	E-ticaret Genel Perekende İçindeki Payı %	E-Ticarette Mobil Kullanım Oranı %	İnternet Kullanım Oranı %	Kişibaşı E-ticaret Harcaması (ABD\$)	Küresel E-Ticaretteki Payı %	Toplam Sosyal Medya Kullanıcılarının Ülke Nüfusuna Oranı (%)
AFRİKA							
Güney Afrika	20,7%	5,9%	50,7%	76,45%	606,1	0,11%	42,8%
Nijerya	11,3%	1,4%	53,2%	55,4%	374,1	0,15%	16,2%
ASYA							
Çin	76,4%	28,0%	49,8%	77,5%	1450	51,31%	74,2%
Güney Kore	61,4%	22,3%	65,6%	97,2%	2560	2,15%	93,4%
Japonya	69,2%	14,9%	50,5%	84,9%	2060	3,36%	78,1%
Hindistan	17,0%	3,1%	80,2%	51,5%	241,9	1,73%	32,2%
Pakistan	10,2%	2,5%	58,0%	45,7%	766,6	0,21%	29,5%
OKYANUSYA							
Avustralya	61,3%	12,9%	44,5%	94,9%	2109	0,56%	78,3%
ASEAN							
Endonezya	21,6%	9,5%	67,4%	66,5%	769,9	1,30%	66,5%
Filipinler	19,0%	5,4%	54,4%	58,9%	971,3	0,27%	73,4%
Vietnam	30,8%	7,1%	54,0%	82,42%	471,6	0,35%	73,3%
Tayland	27,6%	10,5%	67,8%	76,54%	1117	0,46%	68,3%
Malezya	29,1%	6,6%	58,8%	97,56%	704,2	0,22%	83,1%
KUZEY AMERİKA							
ABD	81,3%	30,6%	53,1%	93,73%	4110	19,31%	70,1%
Kanada	60,3%	16,8%	37,0%	92,53%	2710	1,38%	81,9%
LATİN AMERİKA							
Meksika	70,4%	8,1%	39,6%	78,6%	483,3	0,76%	70,0%
Brezilya	65,6%	7,9%	50,4%	84,3%	305	1,20%	66,30%
Şili	52,8%	10,3%	39,2%	90,2%	951,7	0,19%	77,4%
MENA BÖLGESİ							
Mısır	18,2%	2,1%	44,9%	72,2%	343,4	0,16%	40,00%
B.A.E.	44,8%	8,2%	65,7%	98%	1470	0,53%	112,3%
AVRUPA							
Almanya	60,2%	13,8%	45,2%	94,0%	2.110	2%	81,40%
Birleşik Krallık	78,20%	22,0%	63,80%	90,17%	2.480	3,60%	82,80%
Fransa	52,80%	12,60%	41,8%	84,25%	2.110	1,39%	78,2%
İspanya	43,30%	12,30%	42,20%	96%	1.708,0	0,73%	83,6%
Rusya Federasyonu	34,30%	6,00%	43,00%	83,4%	655,7	1,33%	73,5%
TOPLAM							
Türkiye	20,6%	8,6%	49,7%	84,08%	1195,0	0,48%	80,91%
Dünya	40,1%	17,3%	54,3%	67,1%	1537		60%

Tablo-11’de ülkelerin küresel e-ticaret görünümüne yer verilmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere, 2023 yılı için e-ticaretin toplam hacmi henüz kesin olarak hesaplanmamış olmakla birlikte, mevcut veriler bu rakamın yaklaşık 5,7 trilyon ABD doları olduğunu göstermektedir. Aynı yıl için küresel ekonomi yaklaşık 104,476 trilyon ABD doları olarak ölçüldüğünde, e-ticaretin dünya ekonomisine katkısı yaklaşık %5,57 olarak hesaplanmaktadır. Ayrıca, tablodaki mavi sütunların, her kıtadaki belirli ülkelerin toplam

istatistiklerini temsil ettiği, ancak tüm kıtayı kapsamadığı unutulmamalıdır. Örneğin, küresel e-ticaret hacmi, çalışmada yer alan 25 ülkenin toplam verilerini içermektedir. Benzer şekilde, Avrupa'nın e-ticaret istatistikleri yalnızca Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, İspanya ve Rusya'nın toplamını kapsamaktadır; tüm Avrupa ülkelerini içermemektedir.

2.11. Türkiye’de E-ihracat

Türkiye, genç nüfus oranının görece yüksekliği, teknolojik yeniliklere açıklığı, dinamik reel sektörü ve canlı iç talebi sayesinde e-ticaret alanında hızlı bir adaptasyon gerçekleştirme potansiyeline sahiptir. Coğrafi konumu da Türkiye’yi yalnızca e-ticaret değil, aynı zamanda e-ihracat açısından da önemli bir avantaja sahip kılmaktadır. Türkiye’nin sahip olduğu dinamik nüfus yapısı ve KOBİ çeşitliliği, e-ticaret ve e-ihracatın ülke ekonomisine önemli bir ivme kazandırabileceğini göstermektedir.

Toplam nüfusun %15,3’ünü oluşturan genç nüfus (15-24 yaş aralığı), yeni tüketim alışkanlıklarına hızlı uyum sağlama kapasitesiyle e-ticaretin büyümesini destekleyen bir diğer önemli faktördür. Gençlerin yoğun internet kullanımı, e-ticaretin gelişimini teşvik eden unsurlar arasında yer almakta, internet kullanımının yaygınlığı da bu süreci hızlandırmaktadır. Bu etkenler, Türkiye’nin e-ticaret hacminin büyümesine ve bu büyümenin ülke ekonomisinin genel gelişimine olumlu katkı sunmasına aracılık etmektedir.

2021 yılı itibarıyla Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren girişimlerin %99,7’sini oluşturan KOBİ’ler, e-ticaretin sunduğu avantajlardan yararlanarak ihracata dayalı büyüme stratejileri doğrultusunda yeni pazarlar keşfetme ve ihracat gelirlerini artırma potansiyeline sahiptir. KOBİ’lerin dijitalleşerek e-ihracat faaliyetlerine daha fazla yatırım yapması hem işletmelerin hem de ülke ekonomisinin gelişimine katkıda bulunacaktır.

E-ticaret, Türkiye’de 1990’lı yılların ortalarından itibaren ticari hayatta yer almaya başlamış ve son yıllarda önemli bir yaygınlık kazanmıştır. Bu büyümeye paralel olarak, e-ticareti düzenleyici yasal çerçevelerin kapsamı da genişletilmiştir. 2008 yılında oluşturulan “Elektronik Ticaret Direktifi Çalışma Grubu”, Türkiye’de e-ticaretin gelişimine katkı sağlamak amacıyla atılan ilk adımlardan biridir. Bunu takiben, 2015 yılında yürürlüğe giren 6563 Sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile daha kapsamlı bir yasal düzenleme hayata geçirilmiştir.

Değişen tüketici davranışları ve beklentileri, reel sektörün iş yapış modellerinde dönüşümü zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm, e-ticaretin sağladığı düşük işletme maliyetleri, müşteri portföyü ve ciro artışı, sosyal medya üzerinden reklam olanaklarının genişlemesi, tüketici

verilerinin analiz edilerek daha stratejik satış politikalarının geliştirilmesi gibi avantajlarla reel sektörü desteklemektedir. Özellikle KOBİ'ler, e-ticaretin sunduğu yeni pazar ve imkânlar sayesinde satışlarını artırma fırsatı yakalamakta ve bu durum reel sektörün e-ticaret faaliyetlerine olan ilgisini hızla artırmaktadır. Bu eğilim, son dört yılda kaydedilen verilerle açıkça görülmektedir.

Uludağ İhracatçı Birliği tarafından 2017 yılında yayımlanan bir dış ticaret raporuna göre, e-ihracat Türkiye'nin ihracatına üç temel katkı sağlamaktadır. İlk olarak, e-ihracat, ihracat kapasitesinin artırılmasına ve böylece yeni pazarlara erişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır. İkinci olarak, yüksek katma değerli ve yenilikçi ürünlerin ihracatının teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadır. Son olarak, e-ihracat, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimlerin, büyüklüklerinden kaynaklanan rekabet dezavantajlarını aşmalarını sağlayacak imkânlar sunmaktadır (UIB, 2017).

2.12. E-ihracat Başarı Faktörleri

E-ihracat başarı faktörleri, stratejik planlama, teknolojik uygulamalar ve uluslararası pazarların derinlemesine anlaşılmasına dayanmaktadır. Küresel e-ticaret dünyasında başarılı olmak için firmaların, öncelikle kapsamlı bir pazar araştırması yapması gerekmektedir. İlgili faktörlerin, firmaların hedef pazarlarındaki talebi belirlemesi, bölgenin kültürel nüanslarını anlaması ve ürünleri ile pazarlama stratejilerini buna göre uyarlamasını içermektedir. Örneğin, bir ülkede çok popüler olan bir ürün, başka bir ülkedeki müşterilere hitap etmek için ambalaj, marka veya işlev açısından değişiklik gösterebilmektedir. E-ihracat yapılan bu ürünler hakkında rakip analizinin iyi yapılması da önem taşımaktadır; işletmeler, pazardaki boşlukları tespit ederek bu boşlukları dolduracak stratejiler geliştirebilmekte ve karşılanmayan ihtiyaçlara uygun teklifler sunabilmektedir (Yusuf ve Suyanto, 2019). Başarılı e-ihracatın temel unsurlarından biri de yerelleştirme faktörüdür. Yerelleşme kapsamında işletmeler platformlarını hedef kitleleri için erişilebilir kılmakta ve kullanıcı dostu haline getirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, web sitelerinin yerel dillere çevrilmesi, yerel para birimlerinde ödemelerin kabul edilmesi ve bölgeye özel ödeme yöntemlerinin sunulmasını kapsamaktadır. Yerelleşme faktörü kapsamında dijital cüzdanlar veya yerel kredi kartı sistemleri gibi ödeme çözümleri sunmak da önem taşımaktadır. Ayrıca, yerel düzenlemelere (vergiler, ithalat/ihracat kuralları ve veri gizliliği yasaları) uyum sağlamak, yasal sorunları önlemek ve müşterilerde güven oluşturmak için gerekmektedir. Bu unsurlara öncelik veren işletmeler, yabancı pazarlarda güvenilir ve ulaşılabilir bir imaj oluşturabilmektedir (Styles ve Ambler, 1994).

Verimli lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin zamanında teslim edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemli bir diğer faktördür. Güvenilir lojistik sağlayıcılarla çalışmak, sevkiyatların zamanında, maliyet etkin ve sorunsuz bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Firmalar tarafından doğru envanter yönetimi kullanılarak hem fazla stoktan hem de stok yetersizliğinden kaçınarak kârlılığı ve müşteri memnuniyetini artırmak hedefindedirler. Özellikle bozulabilir ürünler söz konusu olduğunda, teslimatın sorunsuz olması kritik bir öneme sahiptir; bu tür ürünlerde yaşanacak gecikmeler, büyük kayıplara yol açabilmektedir (Vlachos, 2004).

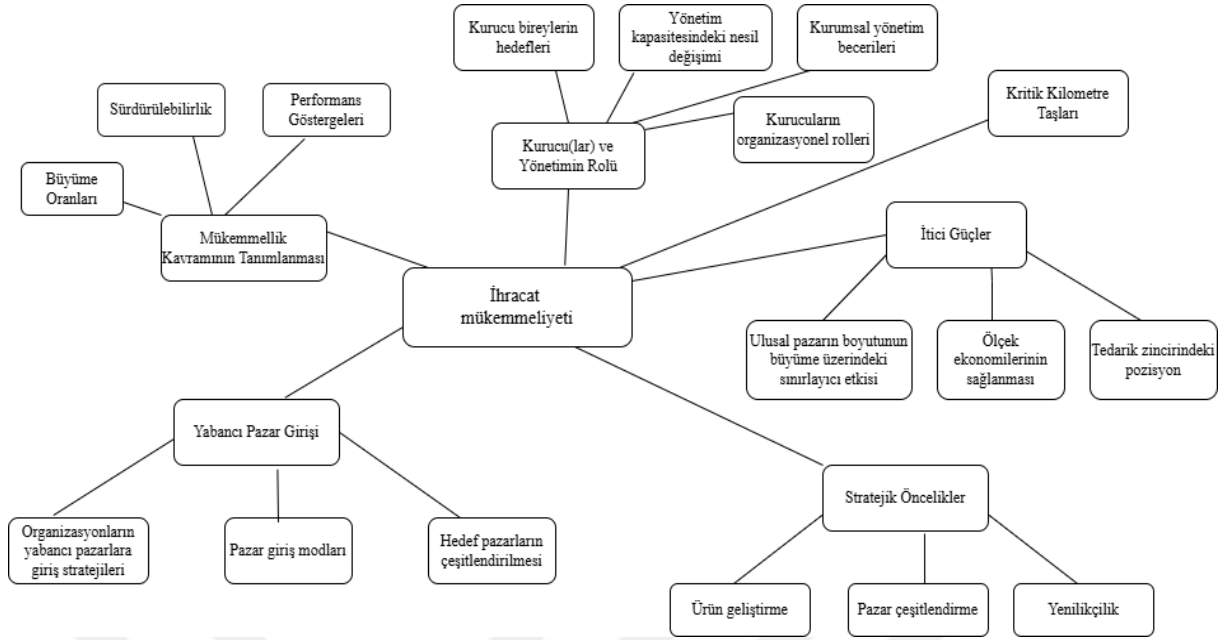
Güçlü bir dijital varlığa sahip firmalar, rekabetçi e-ihracat dünyasının önemli bir bileşenini oluşturmaktadırlar. Firmaların, iyi tasarlanmış, mobil uyumlu ve kolayca gezilebilir bir web sitesine sahip olması gerekmektedir. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO) ve Arama Motoru Pazarlaması (SEM), uluslararası pazarlarda görünürlüğü artırmak için hayati araçlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, sosyal medya platformları, işletmelere hedef kitleleriyle bağlantı kurma, ürünlerini tanıtmaya ve anlamlı diyaloglar başlatma fırsatları sunmaktadır. Instagram ve TikTok gibi platformlar, görsel olarak çekici ürünler için etkiliyken, LinkedIn daha çok B2B (işletmeden işletmeye) faaliyetler için uygun platformlardır (Burn ve Barnett, 2003).

Müşteri deneyimi, başarılı bir e-ihracat operasyonunun merkezinde yer almaktadır. Müşteriler hızlı ve çoklu global iletişim becerisi sağlamak, müşteri endişelerini hızlı bir şekilde çözerek güven ve sadakat ortamı oluşturmaktadır. Kargo, iade ve geri ödeme politikalarının açık bir şekilde iletilmesi, şeffaflık sağlayarak anlaşmazlık olasılığını azaltmaktadır. Veri analitiği kullanarak ürün önerilerini kişiselleştirmek de kritik bir faktördür; bu da müşteri memnuniyetini artırmakta ve satışları yükseltmektedir (Wijewardena ve Tibbits, 1999).

Güven ve güvenlik, e-ihracat yapan firmalar için önemli bir faktördür. Müşteriler, çevrimiçi alışveriş yaparken verilerinin korunduğunu hissetmelidirler. İşletmeler, SSL sertifikaları gibi güçlü güvenlik önlemleri uygulayarak işlemleri güvence altına almalıdırlar. Özellikle sahte ürünlerin yaygın olduğu pazarlarda, ürünlerin kalitesini vurgulamak ve orijinalliğini kanıtlamak önem teşkil etmektedir. Ürün kalitesini sertifikalar veya müşteri yorumları aracılığıyla öne çıkarmak, güvenilirlik ve sadakat oluşturma anahtarı olarak sayılmaktadır (Mian, 2020).

Etkili pazarlama ve marka stratejileri, kalabalık küresel pazarda öne çıkan bir faktördür. Bloglar, videolar ve eğitim materyalleri gibi içerik pazarlama yöntemleri, otorite oluşturmakta ve müşterilerle etkileşim sağlamaktadır. Yerel etki sahibi kişilerle iş birliği yapmak, belirli pazarlarda marka görünürlüğünü ve güvenilirliğini artırabilmektedir. Reklam kampanyalarının, hedef kitlenin tercih ve davranışlarına göre uyarlanması, markayı daha çekici ve ilgili hale getirmektedir. E-ihracat başarı faktörlerinden biri de fiyatlandırma stratejileridir. Rekabetçi fiyatlandırma, kargo maliyetleri, vergiler ve gümrük ücretlerini şeffaf bir şekilde göstermek, ürünleri daha önemli hale getirmektedir. Ücretsiz veya sübvansiyonlu kargo seçenekleri sunmak, uluslararası alıcılar için teşvik edici olmaktadır. İşletmeler, gerçek zamanlı piyasa koşullarına göre fiyatları ayarlamak için dinamik fiyatlandırma araçlarını kullanarak hem rekabet gücünü hem de kârlılığı koruyabilmektedir (Dwyer ve Kim, 2003).

Şekil-9'da yer alan grafikte son olarak başarı faktörlerinden teknolojik araçlar ve ölçeklenebilirlik, uzun vadeli başarı için gerekmektedir. Shopify, WooCommerce veya Magento gibi e-ticaret platformları, operasyonları kolaylaştırırken, analitik araçlar müşteri davranışlarını, pazar trendlerini ve satış performansını analiz etme imkânı sunmaktadır. Örneğin yapay zekâ destekli sohbet botları ve tahminsel analiz gibi otomasyon teknolojileri, verimliliği artırmakta ve müşteri katılımını geliştirmektedir. Dağıtıcılarla iş birliği yapmak veya Amazon ve Alibaba gibi küresel pazar yerleriyle entegre olmak, işletmelerin artan talepleri karşılama ve erişimlerini genişletmesini sağlamaktadır. Özetle, e-ihracat başarısı, derinlemesine pazar anlayışı, operasyonel verimlilik, teknolojik yenilikler ve müşteri memnuniyetine odaklanan bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir (Tookey, 1964).



Şekil 9. Başarı Faktörleri
Kaynak: Czako ve Könczöl, 2014

2.12.1. Varlık yönetimi

Varlık yönetiminin genel tanımı, varlıkları edinim veya oluşturulmadan bertaraf veya hizmetten çıkarılmaya kadar olan tüm yaşam döngüsü boyunca etkili bir şekilde yönetmeye yönelik sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bu yönetim biçiminde organizasyonların varlıklarından elde ettiği değeri optimize etmeye odaklanılmakta ve performans, maliyet, risk ve organizasyonel hedeflere uyum arasında bir denge kurulmaktadır. Organizasyon ve/veya paydaşları için varlıklardan en iyi şekilde fayda sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır.

Varlık Yönetimi, organizasyon içindeki bir yaklaşım, varlıklar üzerinde yapılan çalışmaları organizasyonun hedefleriyle doğrudan hizalamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, belirli bir varlığa sahip olmanın riskini tanıyan, kabul eden ve bu riski, varlığı işleten organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getiren bir disiplindir (Davis, 2016).

2.12.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, işletmelerin kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik, maliyet ve zaman gibi faktörlerden elde edilen değeri en üst düzeye çıkarmayı amaçladığı sistematik bir yaklaşımdır. İş süreçlerinin performans düzeyi, organizasyonların genel başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, süreç performans düzeylerinin zaman içinde korunması ve hem müşterilerin hem de işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmesi

kritik önem taşımaktadır. Bunu başarmak için, işletmeler temel işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek amacıyla gerekli süreçleri uygulamalı ve düzenlemelidir. Bu süreçlerin başarısını sürdürmek ve uzun vadeli etkinliklerini sağlamak, operasyonel zincirlerin denetimi ve düzenlenmesi için gözetim ve düzenleyici önlemleri gerektirir. Bu bağlamda, süreç iyileştirme ve kıyaslama gibi teknikler büyük önem taşır. İşletmeler, kendi performanslarını değerlendirmeli, yüksek performans gösteren diğer organizasyonların nasıl çalıştığını analiz etmeli ve bu uygulamalardan elde edilen içgörülerle süreçlerini iyileştirmelidir. Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme yöntemlerini benimseyerek, işletmeler performanslarını artırabilir ve üstün sonuçlar elde edebilirler (Şahin, 2002).

2.12.3. Bilgi

Bilgi kavramı genellikle bütüncül ve tek bir olgu olarak ele alınsa da, doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili sorular ortaya çıktığında parçalanması kaçınılmaz olmaktadır (Pears, 2003). Yunan kökenli Latince bir terim olan "bilgi" kelimesinin tarihsel gelişimini inceleyen çalışmalar, bu kelimenin Helenistik dönemden Orta Çağ'a ve günümüze kadar ne anlama geldiğini ve geçirdiği dönüşümleri anlamamızda önemli bir rol oynamaktadır. Eski dönemlerde "informo" kelimesi biyoloji, pedagoji ve ahlak gibi alanlarda kullanılmıştır. Modern Avrupa dillerinde ise bu kelimenin daha çok zihni veya karakteri şekillendirme, bir kalıba sokma, eğitim ve öğretim anlamlarına geldiği görülmektedir. Case'in (2002), Bateson'dan (1972) aktardığı gibi, yaygın kabul gören görüş "bilgi, insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeydir" şeklindedir ve tanımlarda bilginin zihinsel bir süreç olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. İnsanın varoluşunda etkili olan bilgi hem içsel hem de dışsal kaynaklardan gelmektedir. Çevremizi anlamamızda yardımcı olan herhangi bir şey ya da çevremizi saran unsurların algılanması, birçok araştırmacı tarafından bilgi olarak tanımlanmaktadır. Düşünme, karar verme, problem çözme, öğrenme, zihinsel durum, iletişim süreci ve işlemleri gibi çeşitli kavramlarla ilişkilendirilen bu terimin tek bir tanım altında açıklanması oldukça zordur. Bazı yazarlar bilgiyi özelliklerine göre, bazıları "gerçek" ya da "yararlı" olmasına göre, bazıları ise bir form ve obje olarak şekillendirilebilmesine ya da bilginin kasıtlı, bilinçli ve bir amaca yönelik iletilmesine göre tanımlamaktadırlar (Case, 2002).

2.12.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, bir müşterinin benimsemiş olduğu bir tutum olup, markaların, ürünlerin ve hizmetlerin müşterinin gereksinimlerini ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığını

belirlemektedir. Çakıcı, Akgündüz ve Yıldırım (2019), memnun bir müşteriyi, bir satın alma hakkında olumlu yorumlar yapan, bir alışveriş bağlamında tatmin duygusu yaşayan ve bu deneyimi başkalarına önermesi muhtemel olan, tekrar ziyaret etme niyeti taşıyan ve diğer marka ürünleri ile reklamlara çok az ilgi gösteren kişi olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir tanıma göre, tüketici memnuniyeti, tüketicilerin tükettikleri bir ürünü değerlendirmeleri sonucunda hissettikleri duygusal bir tepkidir (Tjiptono, 2008). Kotler ve Keller'e (2012) göre, memnuniyet, bir ürünün performansı veya elde edilen sonuçlarının beklentilerle karşılaştırılması sonucunda bir kişinin yaşadığı haz veya hayal kırıklığı hissidir. Eğer performans beklentilerin altında kalırsa, tüketici memnuniyetsiz olur. Eğer performans beklentileri aşarsa, tüketici çok mutlu veya memnun olur. Tüketici memnuniyeti, bir ürün veya hizmetin beklentileri karşıladığı algısıdır. Bu nedenle, tüketiciler, beklentilerinin karşılandığına dair bir algıya sahip olmadıklarında memnun olmazlar (Alzoubi vd., 2020). Tüketici memnuniyeti, bir ürün veya hizmetin performansına verilen bir yanıt veya değerlendirmedir.

2.12.5. Gümrük

Gümrük, bir ülkeye giren veya çıkan mallar üzerinden alınan vergiler, harçlar ve ücretleri ifade etmektedir. Bu terim aynı zamanda bu işlemleri yürüten devlet kurumunu ve gümrük kontrollerinin yapıldığı belirli alanları da kapsamaktadır. Gümrüğün temel amaçları, ulusal çıkarları korumak ve ekonomiyi denetlemektir (Manisalı, 1995). Gümrükler, sevkiyatların ticaret düzenlemelerine uygunluğunu denetler ve uluslararası ticaretin kapı bekçileri olarak işlev görmektedir. Ülkelerden çıkış yapan ya da ülkelere giriş yapan tüm işlemler, gümrük kurumları tarafından işleme tabi tutulmalı ve bu işlemler zaman almaktadır. Gümrük denetimlerine bağlı gecikmeler, her bir işlem için bir tür ticaret maliyeti olarak görülmektedir. İhracatçılar, bu maliyetlere, belirli varış noktalarına yapılan sevkiyatların sayısını ve büyüklüğünü ayarlayarak yanıt verebilmekte ve bu ayarlamaların yoğunluğu ürünlerin özelliklerine göre değişebilmektedir. Alıcılar açısından ise, zamanında teslimat, bir ticaret ortağını seçmede önemli bir kriter olarak teşkil etmektedir (Martincus vd., 2015). Gümrük prosedürleri, menşe ve varış noktaları arasındaki transit sürelerine eklendiğinden, gümrük kurumları ihracat ve ithalatı kolaylaştırmada veya engellemede kilit bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, gümrük işlemlerine bağlı gecikmelerin firmaların ihracatları üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Türkiye'deki gümrük mevzuatı, malların ülkenin gümrük bölgesine girişini ve ardından gerçekleşen işlemlerini düzenlemektedir. Ayrıca, devlet kurumları tarafından malların bölgeden çıkışı için

uygulanan tüm tedbirlerin uygunluğunu sağlamak amacıyla kapsamlı bir denetim sistemi içermektedir (Toker, 2005).

2.12.6. Depo

Depolar, her tedarik zincirinin önemli bir bileşeni olarak kabul görmektedir. Depoların temel rolleri arasında şunlar yer almaktadır: ürün mevsimselliği ve/veya üretim ve taşımadaki toplu işlemler gibi faktörlerin neden olduğu değişkenliği karşılamak için tedarik zinciri boyunca malzeme akışını tamponlamak; çeşitli tedarikçilerden gelen ürünleri birleştirerek müşterilere toplu teslimat yapmak ve kit hazırlama, fiyatlandırma, etiketleme ve ürün özelleştirme gibi katma değerli işlemleri gerçekleştirmektir. Pazar rekabeti, üretim-dağıtım ağlarının tasarımı ve işletiminde sürekli iyileştirme gerektirmekte ve bu da depolardan daha yüksek performans talep edilmesini sağlamaktadır (Gu vd., 2007). Geçmişte depolama kavramı, öncelikle malların korunması veya muhafaza edilmesi amacıyla kullanılan bir süreç olduğunu ifade etmekteydi. Ancak günümüzde, depolama; envanterin izlenmesi, gizliliğin sağlanması, stok durumunun bilinmesi ve ürünlerin oluşturulmasına destek sağlama gibi çok yönlü bir süreç haline gelmiştir. E-lojistik hizmetlerinde ise depolama, yalnızca fiziksel stokların korunmasıyla sınırlı kalmayıp, modern envanter kontrol yöntemlerini mümkün kılan ileri teknolojik çözümleri de içeren bir yapı haline gelmiştir. Bu nedenle Depo Yönetim Sistemi (WMS) gibi sistemler, çağdaş depolama ve lojistik operasyonlarında bir gereklilik haline gelmiştir (Keskin, 2011). Yabancı ticarete e-lojistik sistemlerinin önemli bir bileşeni olan depo operasyonları, malların korunması ve depolanmasının yanı sıra, ürünlerin özelliklerine, müşteri türlerine ve sözleşme şartlarına göre ayrılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, ürünlerin paketlenmesi, kalite kontrolü, etiketleme, barkodlama, stok hareketlerinin bilgisayar ortamında kaydedilmesi ve ilgili taraflarla iletişimin sağlanması gibi görevleri de yerine getirmektedir (Satıcı, 2019).

2.12.7. Pazarlama

Kotler (1972), pazarlamanın temelini taraflar arasında gerçekleşen değer değişimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle pazarlama, bu işlemlerin nasıl başlatıldığı, teşvik edildiği, kolaylaştırıldığı ve değerlendirildiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Amerikan Pazarlama Derneği, pazarlamayı bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçlayan, fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtım stratejilerinin planlanması ve uygulanması yoluyla müşteri ihtiyaçlarını karşılayan değişiklikler yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda pazarlamanın amacı, değişim yaratmak ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini

sağlamaktır (Min ve Mentzer, 2000). Bir başka tanıma göre, pazarlama kavramı üç temel unsur üzerinden tanımlanmaktadır: müşteri odaklılık, koordineli pazarlama çabaları ve kârlılık. Bu unsurlar, pazarlamayı hem kârlılığı hem de müşteri memnuniyetini sağlamak için işletme hedeflerini pazar talepleriyle uyumlu hâle getiren bir iş felsefesi olarak belirtmektedir. Bu felsefenin somut uygulaması olan pazar odaklılık, işletmelerin piyasa bilgisini üretmesini, yaymasını ve bu bilgilere etkili bir şekilde yanıt vermesini gerektirmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazarlama kavramı, pazar odaklılığın temelini oluşturmakla birlikte, bunun ötesinde işletme yönetimini şekillendirmede, şirketler arası ilişkileri güçlendirmede ve tedarik zinciri yönetiminin etkin uygulanmasını sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır (Murphy ve Poist, 1994). Uygulamada, pazarlama biriminin temel sorumlulukları, hedef tüketicileri belirlemek, onların davranışlarını ve yaşam tarzlarını anlamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için işletme kaynaklarını uygun bir şekilde yönlendirmektir (Akkan, 2022).

2.12.8. Dijital Pazarlama

Dijital pazarlama, elektronik cihazlar veya internet kullanılarak yapılan tüm pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler, arama motorları, sosyal medya, e-posta ve web siteleri gibi dijital kanalları kullanarak mevcut ve potansiyel müşterileriyle bağlantı kurmaktadır. Bu, "çevrimiçi pazarlama", "internet pazarlaması" veya "web pazarlaması" olarak da adlandırılmaktadır. Dijital pazarlama, ürün veya hizmetlerin dijital teknolojiler kullanılarak, esas olarak internet üzerinden, ancak aynı zamanda cep telefonları, görsel reklamlar ve diğer dijital ortamlar aracılığıyla pazarlanması olarak tanımlanmaktadır. Dijital pazarlama, günümüz teknolojik pazarında ürün veya hizmetlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından parlak bir geleceği temsil etmektedir (Desai ve Vidyapeeth, 2019). Avantajları ve dezavantajları göz önüne alındığında, dijital pazarlama, işletmelerin değişen tüketici davranışlarına uyum sağlamasında kritik bir rol oynamaktadır. Dijital pazarlama, ürünün/hizmetin erişimini, potansiyel müşterilerle etkileşim kurma oranı, küresel çapta tanıtım yapma yeteneğinizi ve kişiselleştirilmiş bir şekilde tanıtım yapma fırsatını anlamaya yardımcı olmaktadır. Dijital pazarlama zaman içinde evrilerek, dijital teknolojilerin kullanımıyla müşterileri çekmek ve elde tutmak, tercihler oluşturmak, markaları tanıtmak, satışları artırmak ve mevcut müşteri bağlılığını güçlendirmek sürecini kapsayan daha geniş bir anlam kazanmıştır (Kannan, 2017). E-ihracat bağlamında dijital pazarlama terimi, işletmelerin uluslararası müşterilere ulaşmasına ve küresel varlıklarını genişletmesine yardımcı olan önemli bir rol oynamaktadır. E-ihracatçılar, farklı pazarlarda

çevrimiçi stratejiler kullanarak ürünlerini tanıtabilir, web sitelerine trafik çekebilir ve ziyaretçileri alıcıya dönüştürebilmektedir.

2.12.9. Teknolojik Altyapı ve Teknolojik Yatırımlar

Teknolojik altyapı, bir organizasyonun veya sektörün hizmetlerini yürütmesini ve sunmasını destekleyen temel teknolojiler, sistemler ve çerçeveleri ifade etmektedir. Bu bağlamda iletişimi, veri depolamayı ve süreçlerin sorunsuz işleyişini kolaylaştıran donanım, yazılım, ağlar ve veritabanlarını kapsamaktadır. Teknolojik yatırım ise, performansı, verimliliği ve rekabet gücünü artırmak amacıyla teknolojilerin edinilmesine, geliştirilmesine veya güncellenmesine yönelik sermaye, zaman ve çaba gibi kaynakların tahsis edilmesini ifade etmektedir. Firmalar, rekabet avantajlarını ve performanslarını artırmak için teknoloji yatırımlarının değerini artırmaya giderek daha fazla çaba göstermektedir. Teknoloji yatırımı etkinliği şu şekilde ölçülmektedir: (a) teknoloji yatırımının iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlama derecesi, (b) teknoloji yatırımı nedeniyle üretkenlikteki iyileşme derecesi ve (c) teknoloji yatırımından sağlanan genel memnuniyet (Voudouris vd., 2012).

E-ihracat kapsamında, bu kavramlar küresel pazarlarda başarı için kritik öneme sahip olmaktadır. Ölçeklenebilir bir e-ticaret platformu, güvenli ödeme sistemleri ve etkili lojistik sistemler gibi sağlam bir teknolojik altyapı, sınır ötesi operasyonların ve müşteri deneyimlerinin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, yapay zekâ destekli analizler, dijital pazarlama araçları veya yerelleştirilmiş kullanıcı arayüzleri gibi stratejik teknolojik yatırımlar, işletmelerin farklı uluslararası pazarları anlamasına ve bu pazarlara hitap etmesine olanak tanımaktadır. Bu unsurlar bir araya gelerek şirketlerin tedarik zincirlerini optimize etmelerini, müşteri etkileşimlerini kişiselleştirmelerini ve dinamik e-ihracat ortamında rekabetçi kalmalarını sağlamaktadır (Konak, 2018).

2.12.10. Ödeme Sistemleri

Günümüzde nakit işlemlerin yerini giderek nakit olmayan ödeme yöntemlerinin almasıyla kayda değer bir artış yaşanmıştır. Tüketiciler, günlük finansal işlemlerinde elektronik ve otomatik ödeme araçlarını daha fazla kullanmaya başlamıştır. Ayrıca, çevrimiçi bankacılık ve e-ticaretin artışı, insanların zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın ödeme yapmasına olanak tanımıştır (ECB, 2010). İyi tasarlanmış bir ödeme altyapısı, piyasaların düzgün işlemesine katkıda bulunmakta ve ticaretteki engelleri ortadan kaldırmaktadır. Bir işlemin

maliyeti, ticaretten beklenen faydaları aşarsa, hizmetler, varlıklar ve ürünler takas edilmeyebilir. Bu nedenle, güvenilir ve emniyetli ödeme mekanizmalarının varlığı, çoğu ekonomik etkileşim için vazgeçilmezdir. Daha dar bir anlamda, “ödeme sistemi” terimi bazen “banka arası fon transfer sistemi” ile eşanlamli olarak kullanılır. Ancak genel anlamda, “ödeme sistemi” terimi, bir ülkede veya para biriminde paranın dolaşımını kolaylaştıran araçlar, aracı kurumlar, kurallar, prosedürler, süreçler ve banka arası fon transfer sistemlerinden oluşan bütün bir yapıyı ifade etmektedir. Ödeme sistemleri, müşterilere (tüketiciler, işletmeler ve kamu idareleri dahil) ödeme hesapları, araçları ve hizmetleri sağlayan kurumlara ve ödeme, temizleme ve yerleşim hizmetlerini işleten kuruluşlara dayanmaktadır (örneğin, banka arası fon transfer sistemleri). Bu sistemler, ödeme araçlarının ve hizmetlerinin üretimi, fiyatlandırılması ve kullanımı için standartlar, sözleşmeler ve pazar düzenlemelerini içermektedir. Genel anlamda, bir ödeme sisteminin yasal bir dayanağa sahip olması gerekmektedir. Bu, yasa koyucular, mahkemeler, düzenleyiciler, sistem operatörleri ve merkez bankası denetçileri tarafından belirlenen yasa, standart, kural ve prosedürleri içermektedir (Alexander vd., 2006). Ödeme sistemlerinde, merkez bankası parası kullanılarak ödeme yerleşimi, merkez bankası hesapları aracılığıyla yapılır. Bu durumda, alıcı bankanın merkez bankasında bir alacağı bulunmakta veya ödeme yapan bankanın merkez bankasında mevduatı olmakta ya da merkez bankasından kredi alma seçeneği bulunması gerekmektedir (Humphrey, 2009). E-ihracat bağlamında, ödeme sistemleri, satıcılar (ihracatçılar) ile alıcılar (ithalatçılar) arasında sınır ötesi finansal işlemleri kolaylaştıran ve işleyen mekanizmalar ve platformlar olarak tanımlanmaktadır. E-ihracatçılar, küresel dijital pazarda işlemlerini sorunsuz, verimli ve risksiz bir şekilde gerçekleştirmek için güçlü ve güvenli ödeme sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Baral ve Tekdemir, 2023).

2.12.11. Finansal Yetkinlik

Finansal yetkinlik, sosyoekonomik ve çevresel koşullar göz önüne alındığında bireyin kendi finansal çıkarına uygun hareket etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, tüketicilerin kaynaklarını yönetme, finansal hizmetleri anlama, seçme ve kendi ihtiyaçlarına uygun hizmetleri kullanma konusundaki bilgi, tutum, beceri ve davranışlarını içermektedir. Finansal açıdan yetkin bireyler, iyi finansal kararlar alarak ve finansal hizmet sağlayıcıları ile etkili bir şekilde etkileşim kurarak finansal hedeflerine ulaşma olasılıklarını artırmaktadırlar. Bu da hane halklarının refahını iyileştirebilmelerini ifade etmektedir (Arnold ve Rhyne, 2016). Etkili bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmış finansal eğitim

programlarının, tüketicilerin finansal yetkinliğini artıracak araçlar olarak kullanılabileceği düşünülmektedir. Finansal yetkinlik, bir tüketicinin finansal piyasayı etkili bir şekilde kendi yararına yönlendirme yeteneğini varsaymaktadır. Bu durum, giderek daha fazla dijital finansal hizmetleri yönetmeyi de içermektedir. Örneğin, iyi finansal kararlar veren ve finansal hizmet sağlayıcılarla etkili bir şekilde etkileşimde bulunan bireyler, finansal olarak yetkin kabul edilebilmekte ve bu kişiler, finansal hedeflerine ulaşma ve dolayısıyla hanelerinin refahını artırma olasılığı daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Dijital finansal hizmetlerin genişlemesi, finansal yetkinliğin önemini vurgulamaktadır, çünkü tüketiciler hızla değişen bir finansal sektörde gezinerek yetkinlikleri artmaktadır. Tüketicilere temel finansal riskleri azaltma konusunda yardımcı olmak, bir otoritenin finansal eğitim yaklaşımının merkezi odağı olmalıdır. Etkili bir şekilde sunulduğunda, finansal eğitim, tüketicilere finansal açıdan doğru kararlar almak için gereken becerileri kazandırabilmektedir. Temel finansal riskleri azaltmaya yönelik yardım, aynı zamanda finansal refah, kapsayıcılık ve istikrar üzerinde doğrudan etkili bir şekilde sunulan finansal eğitim programlarının, tüketicilerin finansal yetkinliğini artırma araçları olarak uygulanabileceğidir. Finansal eğitim tüketicilerin daha iyi seçimler yapmalarına ve finansal sağlıklarını geliştirmelerine yardımcı olmakta, böylece daha güvenli bir şekilde tasarruf etmelerine, borç almalarına ve yatırım yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu yalnızca sorumlu tüketici davranışını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda daha geniş finansal katılımı teşvik ederken istikrarı ve finansal piyasaların etkili işleyişini sağlamaya yardımcı olmaktadır (World Bank, 2021). E-ihracat bağlamında finansal yetkinlik bir işletmenin uluslararası pazarlarda başarılı olmak için finansal kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve kullanma becerisini ifade etmektedir. Bu, sınır ötesi ticaretin karmaşıklıklarını yönetirken finansal istikrar ve büyümeyi sağlamak için gerekli finansal bilgi, beceri, araç ve stratejileri kapsamaktadır (Özmen, 2014).

2.12.12. Marka Yönetimi

Bir markanın yaratıldığı andan itibaren başlayan ve markanın yaşam süresi boyunca devam eden kapsamlı ve sürekli bir süreç marka yönetimi olarak ifade edilmektedir. Marka yönetiminin temel amacı, markanın güçlü bir konum elde etmesini sağlamak ve sahibine en yüksek faydayı sağlamak için pazarda stratejik bir şekilde yol alırken, markanın varlığını sürdürebilmesini sağlamaktır. Bu süreç, markanın görünürlüğünü artırmak, uzun süreli bir etki bırakmak ve tüketicilerin zihinlerinde kalıcı bir izlenim bırakmak amacıyla bir dizi faaliyet ve kararı içermektedir (Bursa Ekonomi Dergisi, 2004). Marka yönetimi, etkili bir

marka portföyünü geliştirmeye odaklanan sistematik ve iyi yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu süreç; marka konumlandırma ve değerlerini belirlemeyi, marka pazarlama programlarını stratejik olarak planlamayı ve yürütmeyi, marka performansını değerlendirmeyi ve yorumlamayı ve sürekli olarak marka değerini artırmayı içermektedir (Heding vd., 2020; Iyer vd., 2018; Jelinek, 2018). Marka bilincine sahip kuruluşlar, markanın ve marka çalışmaları çabalarının benzersiz değerini ve önemini tanıyan yapılar olarak bu sistematik süreci genellikle benimsemektedir (Kowaas vd., 2023; Maulana vd., 2023). Marka yönetiminin ardındaki itici güç, müşteri memnuniyetini, tutumunu, bağlılığını, katılımını, satın alma niyetini ve sadakatini artırma gibi beklenen faydalardır. Günümüz eğitim alanında kurumlar, güçlü bir marka kimliği oluşturma ve sürdürme gerekliliği ile karşı karşıya olan oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedir (Kainde ve Mandagi, 2023). Artan rekabet baskılarıyla karşı karşıya kalan kurumlar, daha stratejik ve bütüncül pazarlama ve marka oluşturma girişimlerini benimsemeye zorlanmaktadır. Bu nedenle, marka yönetimi ve strateji kavramlarının eğitim ortamındaki önemi önemli ölçüde artmıştır. Eğitimdeki dinamiklerin evrimi; artan rekabet, küreselleşme zorunlulukları ve dijital çağın yaygın etkileriyle karakterize edilerek eğitim kurumlarının marka yönetimi uygulamalarını benimsemesini zorunlu kılmaktadır (Marhareita vd., 2023). E-ihracat bağlamında, markanın uluslararası pazarlardaki algısını ve itibarını oluşturma, sürdürme ve güçlendirme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, markanın çeşitli kültürel, sosyal ve ekonomik bağlamlarda uyum sağlayarak çekiciliğini artırmasını sağlarken, temel kimliğini korumasını da içermektedir. E-ihracatta etkili bir marka yönetimi, işletmelerin rakiplerinden ayrışmasını, müşteri güveni oluşturmalarını ve küresel pazarlarda uzun vadeli başarı elde etmesini sağlamaktadır (Cura ve Selek, 2022).

2.12.13. Kampanya Yönetimi

Kampanya yönetimi, halkla ilişkilerde stratejik hedeflere ulaşmak için kullanılan çok yönlü bir süreçtir. Temelinde, kampanya yönetimi, öncelik taşıyan ve aciliyet gerektiren konulara yönelik girişimlerin koordinasyonunu ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu süreç, hedef kitlenin, sosyo-kültürel bağlamın ve kampanyayı başlatan kuruluşun ya da oluşumun genel hedeflerinin derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir (Weiss ve Tschirhart, 1994). Kampanya yönetiminin rolü hem stratejik karar alma hem de uygulama boyutlarını içermektedir. Stratejik olarak, öncelikli alanların belirlenmesini, açık ve ölçülebilir hedeflerin tanımlanmasını ve paydaşlarla uyumlu mesajların oluşturulmasını içermektedir. İçerik üretimi, etkinlik organizasyonu, medya ile etkileşim veya dijital platformların

kullanımı gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Başarılı bir kampanya genellikle halkın görüşlerini şekillendirme, belirli konularda farkındalık yaratma, kamu desteğini harekete geçirme, paydaşları ikna etme, tutumları etkileme ve davranışsal ya da politik değişim sağlama gibi bir dizi hedefi aynı anda gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedeflerin her biri, kampanyanın planlanan sonuçlarına uygun stratejiler, araçlar ve teknikler gerektirmektedir (Weinreich, 1999). Kaynak optimizasyonu, kampanya yönetiminin bir diğer kritik unsuru arasında yer almaktadır. Zaman, bütçe, personel ve teknolojik araçların etkili bir şekilde dağıtılmasını içermekte ve kampanyanın gereksiz harcama veya israf olmadan hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Değerlendirme, kampanya yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve etkinliği ile iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında içgörüler sağlamaktadır. Bu, başlangıçta performans göstergelerinin belirlenmesini, kampanya süresince ilerlemenin izlenmesini ve kampanya sonrası analizler yapılarak sonuçların hedeflerle karşılaştırılmasını içermektedir. Elde edilen bilgiler, yalnızca kampanyanın başarısını doğrulamakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki girişimlere rehberlik ederek değerlendirmeyi sürekli bir öğrenme ve uyum döngüsü haline getirmektedir (Yüksel, 2016). E-ihracat bağlamında bu terim, uluslararası pazarlara yönelik promosyon kampanyalarının stratejik planlanması, yürütülmesi, takibi ve analiz edilmesini ifade etmektedir. Bu süreç, e-ihracat işletmelerinin farklı ülkelerdeki hedef kitlelere ulaşmasını, görünürlüklerini artırmasını ve satışlarını artırmasını sağlamak için tasarlanmış bir dizi faaliyeti kapsamaktadır.

Özetle, kampanya yönetimi, yaratıcılığı, stratejiyi ve operasyonel uzmanlığı birleştiren dinamik ve yinelemeli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Her aşamanın -planlama, kaynak tahsisi, uygulama ve değerlendirme- sistematik bir şekilde ele alınması, kuruluşların hedef kitleleriyle etkili bir şekilde etkileşim kurmasını, hedeflerine ulaşmasını ve anlamlı, kalıcı bir etki yaratmasını sağlamaktadır (Sarioglu ve Develi, 2022).

2.12.14. Hedef Pazar

Herhangi bir işletme için, bir ürünü veya hizmeti geliştirirken ya da yeni bir pazara girerken, birincil tüketici grubunu (genellikle hedef pazar olarak adlandırılır) tanımlamak ve bu grubun ihtiyaç ve isteklerini anlamak çok önem taşımaktadır. Hedef pazarı anlamak, yalnızca ürün geliştirme sürecinde değil, aynı zamanda pazarlama planlarının uygulanmasında ve uygun satış kanallarının seçilmesinde de fayda sağlamaktadır. Hedef pazarın detaylı bir şekilde tanımlanması, etkili ve hedefe yönelik bir tanıtım yapılmasına, en

değerli müşterilere hizmet verilmesine, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünlerin tasarlanmasına, ürünler için uygun satış noktalarının seçilmesine ve pazarın ihtiyaçlarına/ taleplerine hizmet ve destek sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Aghdaie ve Alimardani, 2015). Hedef pazar, belirli bir ürün veya hizmete ihtiyaç duyan ve bunun için kârlı bir fiyat ödemeye istekli olan müşterilerden oluşmaktadır. Her hedef pazarın, tüketici olarak seçimlerini etkileyen kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Tüketicinin demografik bilgileri, yaşlarını, eğitim seviyelerini, gelirlerini vb. tanımlamaktadır. Psikografik bilgiler ise hedef pazarın hobileri, ilgi alanları ve hedeflerini içermektedir. Ayrıca, hedef pazarın bir ürünle ilgili özel ihtiyaçlarının veya tercihlerinin (örneğin, organik, serbest dolaşım ya da adil ticaret gibi) bilinmesi de önem teşkil etmektedir (Kelley, 2016). İşletmelerin hedef pazarlarını tanımlamalarına yardımcı olabilecek bir dizi yöntem bulunmaktadır. Birincil araştırma yöntemleri, tüketici anketleri, fiyat denemeleri, birebir görüşmeler, odak grupları gibi yöntemleri içermektedir. Devlet kurumları, danışmanlık firmaları gibi ikincil veri sağlayıcıları, birincil verilerin yerine geçebilmekte ya da bunları tamamlayabilmektedir. İşletmeler hedef pazarlarını ne kadar iyi tanımlarlarsa, değerli bir ürün geliştirme ve başarılı bir tanıtım ve pazarlama stratejisi uygulama konusunda o kadar etkili olacaklardır. Bu bağlamda, hedef pazarın hangi tür ürün veya hizmetleri istediğini ve değer verdiğini bilmek gerekmektedir. İşletmeler bu bilgiyi kullanarak, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün veya hizmet yaratmaya ve fiyatlandırmaya devam etmektedirler (Curtis ve Allen, 2018). Böylelikle hedef pazarı belirleyip anlamak, e-ihracat işletmelerinin küresel pazarda başarılı olma şansını artırmaktadır.

2.12.15. Döviz ve Finansman

Döviz kurları, ulusal para birimi ile yabancı para birimleri arasındaki ilişkiyi ifade eden ve uluslararası finansal sistemlerin önemli bir göstergesi olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Döviz kurları, doğrudan kotasyon ve dolaylı kotasyon olmak üzere iki ana yöntemle ifade edilmektedir. Doğrudan kotasyon yönteminde, döviz kuru bir birim yabancı para satın almak için gereken ulusal para miktarı olarak belirtilmektedir. Buna karşılık, dolaylı kotasyon yönteminde döviz kuru, bir birim ulusal para biriminin karşılık geldiği yabancı para miktarını ifade etmektedir. Bu kapsamda döviz kurları tanımlanırken, ulusal para biriminin yabancı para birimlerine karşı değerine odaklanmak gerekmektedir (Seyidoğlu, 2003). Aslında döviz kuru, küresel piyasalarda düzenin ve dengenin sağlanmasında temel bir rol oynayan kritik bir ekonomik değişken olarak kabul görmektedir. Döviz kuru, bir ulusal para biriminin yabancı para birimlerine karşı değerini belirlemekle

kalmaz, aynı zamanda uluslararası ticareti, yatırım akışlarını ve ekonomik istikrarı da etkilemektedir. Mallar ve hizmetler gibi yabancı paraların da bir fiyatı vardır ve döviz kuru, bir birim yabancı para almanın maliyetini ulusal para birimi cinsinden ifade etmektedir (Öztürk ve Yüksel, 2010). Döviz kurlarının oluşumunu ve dalgalanmalarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Faiz oranları, enflasyon ve ticaret dengesi gibi makroekonomik göstergelerden jeopolitik olaylara ve piyasa spekülasyonlarına kadar çeşitli unsurlar döviz kurları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Piyasa koşulları, arz ve talep gibi unsurlar doğrultusunda belirlenen dalgalı döviz kuru sistemlerinde, döviz kuru istikrarı üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Bu istikrar, finansal piyasalara güven aşılama kalmamakta, aynı zamanda yatırımı kolaylaştırarak ve kalkınmayı hızlandırarak gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik performansın istikrarlı bir şekilde iyileşmesine katkıda bulunmaktadır (Ertürk, 1994).

Finansman ise, bir işletmenin operasyonlarını, yatırımlarını ve büyüme girişimlerini finanse edebilmesi için gerekli finansal kaynakları edinme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, fonların belirlenmesi, kaynaklarının tespiti ve çeşitli kanallardan temin edilmesini kapsamaktadır. Finansman süreci, işletmenin hem kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilmesi hem de uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gereken likidite ve sermayeyi sağlamada kritik bir önem taşımaktadır (Saraç, 2015).

Finansman ise ticaret, yatırım ve yabancı pazarlara genişleme gibi uluslararası iş faaliyetlerini desteklemek için gerekli olan sermayeyi sağlamaktadır. İşletmeler, ihtiyaçlarına ve risk toleranslarına uygun ticaret kredisi, banka kredileri veya öz sermaye fonlaması gibi çeşitli finansman kaynaklarına başvurabilmektedir. Örneğin, akreditifler ve ihracat kredi sigortası gibi ihracat finansmanı çözümleri, ihracatçıların ödemelerini almasını sağlarken yabancı alıcılar tarafından ödenmeme riskini azaltmaktadır. Benzer şekilde, ithalat finansmanı seçenekleri, işletmelerin yurtdışından mal ve hizmet tedarik ederken peşin ödeme yapmalarını gerektirmeyen mekanizmalarla, örneğin tedarikçi kredisi veya ertelenmiş ödeme düzenlemeleriyle, mal ve hizmetlere erişimlerini sağlamaktadır (Atsan ve Erdoğan, 2015).

2.12.16. Ürün Optimizasyonu

Bir yeni ürünün pazara sunulma sürecine "yeni ürün geliştirme" denilmektedir. Pazara sunulan yeni bir ürünün tamamen yeni bir fikir olması gerekmez; mevcut bir fikrin

geliştirilmesi veya mevcut üründe kullanılan hammaddelerin ya da malzemelerin değiştirilmesi de sayılmaktadır. Crawford, yeni ürünü, "firmanın yeni bir pazarlama yaklaşımına ihtiyaç duyduğu ve önemli değişikliklerin iletildiği ancak basit reklam gerektiren küçük ayarlamaları dışlayan bir ürün" olarak tanımlamaktadır (Shrivarthini ve Krishnaveni, 2022). Ürün optimizasyonu ise, bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını, verimli çalışmasını ve kalite, işlevsellik ve maliyet açısından maksimum değer sağlamasını hedefleyen bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu süreç, pazarda rekabetçi kalmak, müşteri memnuniyetini artırmak ve kârlılığı yükseltmek için son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda ürün optimizasyonu en genel anlamda bir ürünün tasarımını, işlevselliğini, özelliklerini ve performansını sürekli iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Ürün optimizasyonunda amaç, kullanıcı deneyimini geliştirmek, ürünü piyasa talepleriyle uyumlu hale getirmek ve kaliteyi koruyarak maliyet etkinliğini artırmaktır. Sonuç olarak ürün optimizasyonu, ürün geliştirme ve yaşam döngüsü yönetiminin kritik bir parçası olarak kabul görmektedir. Böylelikle maliyet, performans, sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyeti arasındaki dengeyi sağlamak için bütüncül bir yaklaşım sağlamaktadır (Cui vd., 2021). Ürün Optimizasyonu, e-ihracat bağlamında, bir ürünün uluslararası müşterilerin ve pazarların tercihlerine, ihtiyaçlarına ve standartlarına uygun hale getirilmesi için özelliklerinin, sunumunun ve genel pazarlanabilirliğinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle, ürünün küresel e-ticaret platformlarında çekiciliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkarmak ana amaç olmakla birlikte farklı bölgelerde ve kültürlerde başarılı bir performans sergileyebilmektir (Tonguç ve Kocaoğlu, 2021).

2.12.17. Lojistik

Türk Dil Kurumu (TDK) (2024)'na göre, lojistik bireylerin ve organizasyonların ihtiyaçlarını karşılamak için her türlü hizmet, ürün ve bilginin çıkış noktasından varış noktasına kadar verimli ve etkili bir şekilde taşınmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, yalnızca taşımacılığın planlanmasını ve uygulanmasını değil, aynı zamanda bir dizi ara faaliyeti de içermektedir. Bu faaliyetler arasında ihtiyaçların belirlenmesi, karşılanması, atık veya fazla malzeme yönetimi ve gerekirse iade süreçlerini de kapsamaktadır (Keskin, 2011). Lojistik, insan yaşamında kritik ve her yerde hissedilen bir unsur olup, insanlık tarihinin en eski dönemlerinden günümüze kadar vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Eğitim, sanayi, askeri operasyonlar, sağlık hizmetleri, moda ve gıda üretimi gibi çeşitli alanlar toplumsal ilerlemede ön planda yer alsa da lojistik tüm bu faaliyetlerin temelini oluşturmakta ve bunların sorunsuz bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır. Malların,

bilgilerin ve hizmetlerin kesintisiz bir şekilde hareketini mümkün kılan lojistik, bu sektörlerin işleyişini ve büyümesini destekleyen bir omurga görevi görmektedir. Ayrıca lojistiğin her alanda kendine özgü bir şekilde varlık göstermesi, onun farklı alanlarda farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Savaş zamanlarında kaynakların etkin dağıtımından sanayi ürünlerinin tedarik zinciri yönetimine, acil durumlarda sağlık malzemelerinin zamanında teslimine kadar lojistik, yaşamın her alanında vazgeçilmez bir bileşen olduğunu kanıtlamaktadır (Saticı, 2019). Teorik olarak, e-ihracatın hızlı büyümesi işlem hacmini artırarak uluslararası lojistiğin sürdürülebilir gelişimini teşvik etmektedir. Sınır ötesi e-ticaret platformları, interneti kullanarak tüketicilerle doğrudan iletişim kurar ve bu sayede tüketicilere daha erişilebilmekte ve uygun alışveriş kanalları sunmaktadır. Bu süreç, işlemlerin zaman ve mekân sınırlamalarından bağımsız olarak bir ağ üzerinden gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır (Şahin, 2021).

2.12.18. Yerelleşme

Yerelleşme terim olarak, küreselleşme ve glokalleşme gibi kavramlarla yakından ilişkili olup, küresel ürünlerin belirli bölgelerin kültürel ve yerel özelliklerine uyum sağlaması sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu terim, küresel markaların yerel pazarlara stratejik olarak entegre olmasını, sundukları ürün ve marka imajını farklı tüketici gruplarının benzersiz tercihlerine uygun hale getirmesini ifade etmektedir (Ritzer, 2016). Yerelleşmeyi benimseyen markalar, tüketicilerle daha samimi ve güvenilir bir bağ kurmayı hedefleyerek tanıdık bir marka algısı yaratmayı ve sadakat oluşturmaya çalışmaktadır (Özer, 2006). Ayrıca, yerelleşme yerel demokrasiyi güçlendirmede önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu süreç, merkezi otoritelerin yetki ve sorumluluklarının yerel yönetim birimlerine aktarılmasını, böylece toplulukların özgün ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesini içermektedir. Bununla birlikte, yerelleşme yerel dinamikleri canlandırmayı, ekonomik kalkınmayı teşvik etmeyi ve bu ekonomik kazanımları kamuya sunmayı hedeflemektedir (Zibel, 2004). Küreselleşme ve sosyo-politik değişimlerin şekillendirdiği bir dünyada, yerelleşme yalnızca pazar entegrasyonunu güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda yerel toplulukların sosyal ve ekonomik yapısına katkıda bulunan dinamik ve sürekli gelişen bir olgu olarak öne çıkmaktadır.

Yerelleşme kavramına, e-ihracat bağlamında bakıldığında, bir ürün veya hizmetin yabancı bir kitlenin kültürel, dilsel ve pazar odaklı ihtiyaçlarına uyarlanması sürecini ifade etmektedir. Bu kavram, uluslararası pazarlarda rekabetçi bir varlık oluşturmak isteyen

işletmeler için kritik öneme sahip olmaktadır. Etkili bir yerelleşme, yalnızca çeviriden ibaret olmayıp, yerel tercih ve beklentilere uygun olarak ambalaj tasarımı, pazarlama stratejileri, ürün özellikleri ve hatta fiyatlandırma modellerinde yapılan değişiklikleri içermektedir. Örneğin, ambalaj tasarımı, renk sembolizmi veya ölçü birimleri gibi tüketici tercihleri ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmekte ve bu farklılıklara göre uyarlanması gerekebilmektedir. Ayrıca, güvenlik standartları, etiketleme gereklilikleri veya veri gizliliği yasaları gibi yerel yasalara ve düzenlemelere uyumu da kapsamaktadır. Yerelleşmeyi benimseyen ihracatçılar, müşteri memnuniyetini artırabilmekte, marka sadakati oluşturabilmekte ve pazar penetrasyonunu iyileştirerek küresel rekabet güçlerini ve gelir potansiyellerini artırabilmektedir. Öte yandan, etkili bir şekilde yerelleşme yapamamak kültürel hatalara, müşteri kaybına ve hatta yasal sorunlara yol açarak uluslararası girişimlerin başarısını zedeleyebilmektedir (Eser ve Köse, 2005).

2.12.19. Çok Dilli Global İletişim Becerisi

Çok dilli küresel iletişim becerileri terimi, farklı dillerde etkili bir şekilde iletişim kurma ve küreselleşmiş bir ortamda çeşitli kitlelerle bağ kurmak için kültürel nüansları anlama yeteneğini ifade etmektedir. Böylelikle bireylerin veya kuruluşların dil ve kültürel sınırları aşarak etkili bir şekilde iletişim kurmasını, müzakere yapmasını ve ilişkiler geliştirmesini sağlayan çok yönlü bir yetkinliği ifade etmektedir. Bu beceriler, yalnızca temel dil yeterliliğinin ötesine geçerek kültürel zekâ, duygusal hassasiyet ve küresel iletişim normlarına dair bütüncü bir anlayışı kapsamaktadır (Boyqorayeva ve Ahadova, 2024). E-ihracat perspektifinden bakıldığında bu beceriler, dijital platformlar aracılığıyla uluslararası pazarlara ulaşmayı hedefleyen işletmeler için kritik bir önem taşımaktadır. Etkili çok dilli iletişim, ürün açıklamalarının, müşteri hizmetlerinin, pazarlama kampanyalarının ve kullanıcı arayüzlerinin geniş bir müşteri kitlesi için erişilebilmekte ve ilgi çekici olmasını sağlamaktadır. Örneğin, hedef pazarın dil ve kültürel tercihlerini yansıtan yerelleştirilmiş içerik sunmak, kullanıcı etkileşimini artırmanın yanı sıra güven ve marka sadakati oluşturmaktadır. E-ihracatta bu tür beceriler, sınır ötesi müzakereleri yönetmede, uluslararası ortaklarla iş birliğini kolaylaştırmada ve kesin iletişim gerektiren hukuki veya lojistik zorlukların üstesinden gelmede de önemli bir rol oynamaktadır (Al-Dmour, 2018). Sonuç olarak güçlü çok dilli iletişim becerilerine sahip işletmelerin, yeni pazarlara girme, müşteri memnuniyetini artırma ve hızla büyüyen küresel dijital ticaret ortamında rekabet avantajlarını sürdürme konusunda daha donanımlı oldukları, kültürel ve dilsel engelleri aşarak uluslararası alanda daha etkili bir şekilde faaliyet gösterebildikleri söylenmektedir.

Bu beceriler, işletmelerin, hükümetlerin ve kuruluşların düzenli olarak çeşitli kitlelerle etkileşimde bulunduğu küreselleşmiş dünyada giderek daha önemli hale gelmektedir. Özellikle uluslararası ticaret veya dijital pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, ürün ve hizmetlerini yerelleştirmek, güven oluşturmak ve anlamlı müşteri deneyimleri yaratmak için bu becerilere büyük ölçüde önem vermek durumundalardır (Alzhanova ve Chaklikova, 2022).

2.12.20. Sözleşme Becerisi

Sözleşme, belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan bir hukuki düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Sözleşme oluşturulmadan önce, taraflar arasında sözleşmenin kapsamı, koşulları ve tarafların hak ile yükümlülükleri hakkında müzakereler yapılmakta; bu müzakereler bazen kısa, bazen de uzun sürebilmektedir (Eren, 2010). Doğru sözleşme yönetimi, işletme ve müşteri için risk ve belirsizlik faktörlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir (Haapio ve Siedel, 2017). Sözleşme becerileri, e-ihracat işletmeleri için uluslararası işlemleri yönetmek, iş çıkarlarını korumak ve operasyonları düzgün bir şekilde yürütmek açısından önem taşımaktadır. Bu beceriler, müzakere, hukuki bilgi, açık sözleşmeler hazırlama ve risk yönetimini içermekte ve tüm bunlar küresel dijital ortamda oldukça kritik önem taşımaktadır. E-ihracat, uluslararası yasalar, ödeme koşulları, veri gizliliği düzenlemeleri ve fikri mülkiyet koruması gibi benzersiz zorluklar getirmektedir. Sözleşmeler, sınır ötesi teslimat, anlaşmazlık çözümü ve dijital işlemlerin karmaşıklıklarını ele alacak şekilde özelleştirilmektedir. Etkili sözleşme yönetimi, işletmelerin ürünleri üzerinde kontrol sağlamasını, çeşitli hukuki çerçevelere uyum göstermesini ve dolandırıcılık ile veri ihlalleri gibi risklerden korunmasını garanti etmektedir. Ayrıca, net sözleşme anlaşmaları, beklentileri ve sorumlulukları tanımlayarak uluslararası müşterilerle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, güçlü sözleşme yönetimi becerileri, e-ihracat işletmelerinin riskleri azaltması, müşteri memnuniyetini artırması ve küresel dijital pazarda başarı elde etmesi için kritik öneme sahiptir (Garrett, 2005).

2.12.21. Hukuk Bilgisi

Hukuki Bilgi, genel olarak hukukla ilgili ilke, kural, düzenleme ve prosedürleri anlamayı ve uzmanlaşmayı ifade etmektedir. Bu bilgi, bireylerin hukuki belgeleri yorumlamalarına, hukuki hak ve yükümlülükleri anlamalarına ve hukuki kavramları uygulamalarına olanak tanımaktadır (Bilge, 1983). E-ticaret platformları üzerinden gerçekleştirilen sınır ötesi işlemler, hukuki ve ekonomik alanlarda büyüme kapılarını aralamaktadır. Bu bağlamda,

yasa koyucular, e-ihracat yoluyla gerçekleştirilen ticari işlemler için birleşik kurallar ve sözleşme modelleri oluşturabilecek bir ulusötesi hukuk yapısı oluşturabilmektedir. Sınır ötesi işlemlere ilişkin anlaşmalar e-sözleşmelerin varlığıyla birlikte, kalıcı yasal bir güç kazanabilmekte ve tahkim gibi sanal yollarla dava dışı çözüm yöntemleri uygulanabilmektedir (Aksoy, 2017). Özetle, hukuki bilgi, uluslararası ticaret, sözleşmeler, tüketici hakları, vergilendirme, veri koruma ve fikri mülkiyet gibi alanlarda geçerli olan bir dizi yasayı anlamayı içermektedir. E-ihracatla uğraşan işletmeler için sağlam bir hukuki bilgiye sahip olmak, hukuki uyumsuzluk risklerini azaltmakta ve sınır ötesi işlemlerin daha sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Yılmaz ve Bayram, 2020).

2.12.22. Uluslararası Yasal Uyumluluk ve Ülke Vergi Bilgisi

Uluslararası Hukuki Uyum, sınır ötesi faaliyetleri düzenleyen yasalar, yönetmelikler ve uluslararası standartlara uyum sağlama anlamına gelmektedir. Bu, birden fazla yargı bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler ve kuruluşlar için özellikle önem teşkil etmektedir; çünkü her etkileşimde bulundukları ülkenin yasalarına uymak gerekmektedir. Uluslararası hukuki uyum, ticaret düzenlemeleri, fikri mülkiyet hakları, tüketici koruma yasaları, ithalat/ihracat kısıtlamaları, vergi düzenlemeleri ve iş hukuku gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Özgenç, 2024). Günümüzde e-ihracat vergilendirmesi, ekonomik politika, yönetim ve küresel ticaret açısından önemli bir konu haline gelmektedir. Dijital platformlar aracılığıyla uluslararası işlemleri kolaylaştıran e-ticaretin ortaya çıkışı, geleneksel vergi çerçevesini önemli ölçüde bozmuştur. Sınır ötesi işlemleri ve uluslararası faaliyetleri yöneten yasa, düzenleme ve standartlara uyum sağlama anlamına gelmektedir. Bu, işletmelerin farklı ülkeler ve uluslararası organizasyonlar tarafından belirlenen yasal gerekliliklere uymasını sağlamak için gerekmektedir. Bu yasal gereklilikler, vergi yükümlülükleri, ithalat/ihracat kısıtlamaları, fikri mülkiyet yasaları, tüketici koruma düzenlemeleri ve daha fazlasını içermektedir. E-ticaret ve e-ihracat bağlamında, uluslararası hukuki uyumluluk önem taşımaktadır çünkü çevrimiçi faaliyet gösteren işletmeler, farklı yargı alanlarında yerleşik müşteriler ve diğer işletmelerle işlemler yapabilmekte ve her bir ülkenin kendine ait yasal düzenlemeleri olduğundan değişkenlik göstermektedir. E-ihracat bağlamında, uluslararası hukuki uyumluluk ve ülke vergi bilgisi birbiriyle iç içe geçmiş bir konudur. Mallar veya dijital hizmetler sınır ötesi satıldığında, e-ticaret işletmelerinin hem ihraç eden hem de ithalat yapan ülkelerin yasalarına uyduğundan emin olmaları beklenmektedir (Yayman, 2020).

2.13. Dinamik Yetenekler Kuramı

Dinamik yetenekler kavramı, stratejik yönetimde geniş bir şekilde kullanılıyor olmasına rağmen, evrensel olarak kabul edilmiş bir tanıma ve bileşenleri üzerinde net bir fikir birliğine sahip olunulmamıştır (Peteraf vd., 2013). Dinamik yeteneklerin ilk kavramsallaştırması, Teece ve Pisano (1994) tarafından yapılmış olup, bunları firmaların yeni ürünler ve süreçler geliştirerek yenilik yapmalarını ve aynı zamanda dış çevredeki değişimlere uyum sağlamalarını mümkün kılan bir dizi örgütsel yetenek olarak tanımlamaktadır. Bu temel tanım, dinamik yeteneklerin yeniliği teşvik etme ve sürekli değişen piyasa koşullarında rekabet gücünü sürdürme rolünü vurgulamaktadır. Teece vd., (1997) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise bu kavram daha da genişletilmiş ve dinamik yetenekler, firmanın iç ve dış kaynaklarını ve yeterliliklerini entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak açıklanmıştır. Bu yaklaşım, dinamik yeteneklerin akışkan ve uyumlu doğasına dikkat çekmekte ve örgütün esneklik ve dışsal baskılara tepki verme kabiliyetinin önemini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, Zollo ve Winter (1999) dinamik yetenekleri daha süreç odaklı bir şekilde tanımlayarak, bunları örgütsel rutinler aracılığıyla öğrenilen ve geliştirilen kolektif faaliyet örüntüleri olarak açıklamaktadır. Bu görüşe göre, dinamik yetenekler yalnızca bireysel eylemler değil, zamanla evrilen örgütsel uygulamalara yerleşmiş faaliyet örüntüleridir ve bu uygulamalar örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik olarak gelişir. Bu tanım, örgütsel öğrenme ve rutin gelişiminin, firmanın dinamik ortamlara uyum sağlama kapasitesini artırmadaki önemini vurgulamaktadır. Bu farklı bakış açıları bir arada ele alındığında, dinamik yeteneklerin çok yönlü bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamakta ve bu yeteneklerin, firmaların yenilik yapma, kaynak entegrasyonu ve örgütsel öğrenme yoluyla hızla değişen çevrelerde rekabet avantajını sürdürebilmelerine olanak tanıyan kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı, organizasyonların yetkinliklerini yenileme ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğini vurgulamaktadır. Collis (1994), yeteneklerin doğası gereği dinamik olması gerektiğini, çünkü bu yeteneklerin sürekli olarak üretim süreçlerini geliştirerek firmanın ürün-pazar performansını sürekli olarak iyileştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Benzer şekilde, Teece vd., (1997) dinamik yetenekleri, organizasyonların değişen iş ortamlarına etkili bir şekilde yanıt verebilmek için yetkinliklerini yenileme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Zamanın kritik olduğu, hızlı teknolojik değişimlerin, yoğun rekabetin ve belirsiz pazar yapılarının bulunduğu

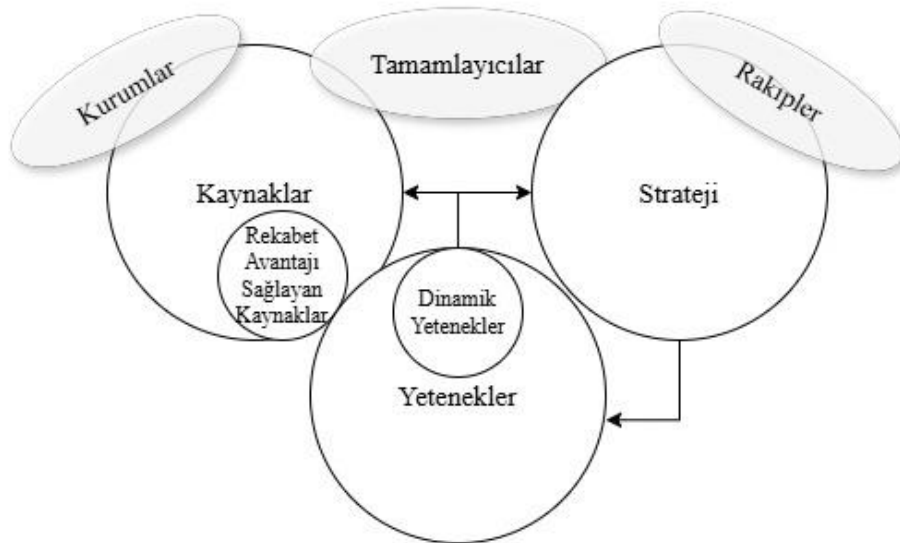
durumlarda, firmaların yenilik yaparak hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Dinamik yetenekler bağlamında "yetenek" terimi, organizasyonların iç ve dış kaynaklarını, becerilerini ve yetkinliklerini değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için stratejik olarak adapte etme, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma rolünü ifade etmektedir. Yetenekler, bireysel becerilerden farklı olarak, organizasyondaki bireysel yeteneklerin etkileşimlerinden doğan kolektif örgütsel varlıklardır. Bu bağlantılar, organizasyonun kaynakları arasındaki uzun vadeli etkileşimler sonucu gelişen örgütsel ürünler olarak kabul edilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993). Dolayısıyla, dinamik yetenekler sadece görünür kurumsal yapı ve süreçlerde değil, aynı zamanda organizasyonel kültürde de yer almaktadır (Collis, 1994). Dinamik yetenekler üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, 2000 yılına kadar yapılan araştırmaların, özellikle Teece ve Pisano (1994) ve Teece vd., (1997) öncü çalışmaları ışığında, dinamik yeteneklerin stratejik bir yaklaşım olarak anlaşılmasına ve geliştirilmesine yönelik olduğunu görmek mümkündür. Bu dönemde yapılan araştırmaların sayısı görece az olmakla birlikte, genellikle dinamik yetenekler için teorik bir temel oluşturma çabalarından oluştuğu söylenebilir (Teece ve Pisano, 1994; Teece vd., 1997; Zollo ve Winter, 1999). Peteraf (2013) tarafından bu hususta hazırlanmış olan dinamik yetenekler yönelik tanımlamalar Tablo-12’de sunulmuştur.

Eisenhardt ve Martin'in (2000) çalışması ise, bu teorik altyapının yeniden yapılandırılması gerektiğini savunmuş ve dinamik yeteneklerin varlığını kabul etmekle birlikte, bu yetenekler için öne sürülen koşulların yeniden tanımlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin evriminde önemli bir dönüm noktası olmuş ve dinamik yeteneklerin iki farklı yönde gelişmeye başlamasına yol açmıştır. Ayrıca, Peteraf vd., (2013) yaptığı gibi, bu farklı yaklaşımları bütünleştirme çabaları da alanda gözlemlenmiştir.

Dinamik yetenekler çerçevesi, yöneticilerin rekabet avantajı yaratmaya çalışırken karşılaştıkları, sürekli olarak birbirine zıt ve çelişen bilgilerin sonsuz akışını düzenlemeye ve önceliklendirmeye yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur. Amaç, klasik yönetimde olduğu gibi kısa vadeli verimlilik değil, zaman içinde ‘evrimsel uygunluğun’ korunmasıdır. Bunu başarmak için firma, yalnızca iş ortamındaki tehditlere değil, aynı zamanda fırsatlara da hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneği yaratmalıdır (Teece, 2007).

Tablo 12. Teece vd. (1997) ve Eisenhardt ve Martin (2000) göre Dinamik Yetenekler Kavramı
Kaynak: Peteraf vd. (2013)

Konu	Teece ve diğerleri (1997)	Eisenhardt ve Martin (2000)
Dinamik Yetenekler Tanımı	Dinamik yetenekler, organizasyonların çevresel değişimlere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlamalarını sağlayan, iç ve dış kaynakları uyumlu hale getirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma kapasitesini ifade eder.	Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamaları ve bu değişimleri yaratmaları için gerekli olan organizasyonel yeterliliklerin entegrasyonunu ve yeniden yapılandırılmasını ifade eder.
Dinamik Yeteneklerin Odağı	Bu yaklaşımda, yüksek hızda gelişen teknolojilere sahip ortamlarda yöneticilerin, şirket kaynaklarını dönüştürmesi ve ürün yenileme süreçlerine dair stratejik kararlar almaları gerektiği üzerinde durulmaktadır.	Bu modelde, özellikle yüksek teknolojik dönüşüm yaşayan piyasalarda karşılaşılan zorluklarla başa çıkabilme yeteneği, dinamik yeteneklerin gelişiminde kritik bir faktördür.
Dinamik Yeteneklerin Oluşumu	Dinamik yeteneklerin gelişimi, organizasyonların çevresel değişimlere adaptasyon sağlamalarına olanak tanıyan sistematik ve analitik süreçlere dayanır.	Bu sürecin başında, çevresel değişimlere hızlı adapte olabilmek için karmaşık ve analitik yöntemlerin yerine, pratik ve uygulanabilir rutinlerin devreye girmesi söz konusudur.
Dinamik Yeteneklerin Gelişimi	Dinamik yeteneklerin evrimi, organizasyonun gelişen çevre koşullarına uygun, kendine özgü bir yol izleyerek zaman içinde olgunlaşmasını sağlar.	Bu yaklaşımda, dinamik yeteneklerin gelişimi, organizasyonun sahip olduğu nadir ve taklit edilmesi zor yetkinliklerin oluşturulmasına dayanır. Sürekli öğrenme ve uygulama süreçleriyle şekillenir.
Rekabet Avantajı	Dinamik yetenekler, benzersiz ve taklit edilemez özellikler sunarak organizasyonlara uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.	Dinamik yetenekler, belirli bir bağlamda rekabet avantajı yaratır. Ancak bu avantaj, organizasyonların çevresel değişimlere ne kadar hızla adapte olabildiklerine ve öğrenme süreçlerini nasıl yönettiklerine bağlıdır.
Dinamik Yeteneklerin Çıktıları	Dinamik yeteneklerin çıktıları genellikle öngörülebilir olsa da, sınırlı rekabet avantajı sağlanabilir. Bu tür yetenekler yalnızca belirli koşullar altında etkin sonuçlar doğurur.	Dinamik yeteneklerin çıktıları, piyasa dinamiklerine göre tahmin edilebilir veya öngörülemez olabilir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, organizasyonun çevresel değişimlere uyum sağlama becerisine göre değişir.



Şekil 10. Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Ana Unsurları
Kaynak: Teece (2018)

Teece'e göre, Şekil-11'de yetenekler, firmanın ne yapabileceğini ve değişiklikleri ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğini belirlemektedir. Ayrıca, dinamik yetenekler kuramının çerçevesinin tamamına dair sistematik bir bakış açısı sunmaktadır. Şekilde, çerçevenin diğer bileşenleri arasında firma kaynakları, strateji ve dış firmalar ile kurumlar yer almaktadır.

2.14. Yetkinlik

Yetkinlik, yüksek performansın elde edilmesinde belirleyici olan, gözlemlenebilir davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumları kapsamaktadır. Daha ayrıntılı bir tanımla, yetkinlik; bireyin işindeki rolü ve sorumlulukları ile doğrudan bağlantılı, iş performansını etkileyen, kabul edilen standartlarla ölçülebilen ve eğitim ve gelişim süreçleriyle artırılabilen bilgi, beceri ve özellikler gruplarından oluşmaktadır (Lucia, 1999). Rekabetin küreselleşmesi, örgütlerin başarılarını artırabilmek için gerekli olan performans kriterlerini değiştirmiştir. Küresel alanda faaliyet gösteren örgütlerin sayısının artmasıyla birlikte, çevresel belirsizlikler de artış göstermektedir. Bu durum, örgütlerin daha karmaşık hale gelen küresel faaliyetleri yerine getirebilmesi ve artan belirsizliklerle başa çıkabilmesi için yeni yetenekler kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda yetkinlik, çalışanların bilgi, beceri ve davranışları, örgütlerin ulusal ya da uluslararası faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilme kapasiteleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Lawler, 1994).

Aynı zamanda, yetkinlikler, bireylerin becerilerini organizasyon için değer yaratacak ya da katkı sağlayacak biçimde kullanabilme yetenekleri olarak da kabul edilmektedir. Yetenek, bilgi, beceri ve yeterlilik unsurlarını içeren yetkinlik kavramı, 1959 yılında White tarafından insan kaynaklarının gelişimi açısından önemli bir kavram olarak ortaya konmuştur. Yetkinlikler, bir bireyin yaptığı işin önemli bir kısmını etkileyerek, çalışanların örgüt içindeki performanslarıyla doğrudan ilişkilidir (Dubois ve Rothwell, 2004). Hoffman (1999) yaptığı incelemeler sonucunda yetkinliğe yönelik üç önemli kriter saptamıştır. İlk olarak, gözlemlenebilir performans kriteri, bireylerin performanslarının veya öğrenme süreçlerinin çıktılarının referans alındığı bir değerlendirme biçimini ifade etmektedir. Bu kriter, bireylerin performansının yazılı standartlarla belirlenen yetkinliklere uygunluğunu sorgular (Strebler vd., 1997). İkinci kriter, bir kişinin performans çıktısının kalitesi veya standardı ile ilgilidir ve yetkinlik, bir standart veya sonuç kalitesi olarak ele alınır. Üçüncü kriter ise davranışları kapsamaktadır ve burada yetkinlik, bir kişinin bilgi, beceri ve yetenekleri gibi

temel davranışlarına atıfta bulunur. Bu kriter, ilk iki kriterden farklı olarak, bireylerin performanslarını sergileyebilmeleri için gerekli olan girdilere odaklanmaktadır (Hoffman, 1999). Spenser ve Spenser (1993) 'e göre ise, yetkinliklerin beş farklı türde karakteristik özelliği olduğunu savunmuşlardır; bu özellikler, bir kişinin uzun vadede olaylar karşısındaki sürekli düşünce ve davranışlarını şekillendirir. Bunlar şunlardır:

- **Bilgi:** Bilgi, bir görevin etkin bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli olan temel gerçekler, ilkeler, kurallar, kılavuzlar, kavramlar, teoriler veya süreçler bütünüdür. Bu, bireylerin karmaşık görevlerde yön bulmalarını sağlamak için kullandıkları bir genel farkındalık ve bu unsurların derinlemesine bir anlayışı kapsamaktadır. Bilginin, genellikle yapılandırılmış öğrenme ve deneyimsel katılım yoluyla edinildiğine dair Mirabile (1997), Marrelli vd., (2005), Kaur ve Kumar (2013) gibi çalışmalarla desteklenmiştir.
- **Beceri:** Beceri, bir görevi zihinsel veya fiziksel yetenekle başarılı bir şekilde yerine getirme kapasitesidir. Bu, sürdürülen pratik ve tekrar yoluyla geliştirilip incelenebilen bir yetkinliktir ve bireylerin yüksek bir performans seviyesine ulaşmalarını sağlamaktadır. Becerilere bütçeleme gibi finansal yetkinlikler veya sunum yapma gibi iletişimsel beceriler örnek olarak verilebilir (Kaur ve Kumar, 2013; Marelli, 1998). Daha geniş bir bağlamda, beceriler, belirli bir bağlama özgü olmayan ve çeşitli durumlarda uygulanabilen genel bir bilgi biçimi olarak anlaşılmaktadır. Bu perspektif, Gammelgaard ve Larson (2001) tarafından ileri sürülen, becerilerin bağlamdan bağımsız olarak aktarılabilir ve farklı ortamlara uyarlanabilir bir bilgi türü olduğuna dair görüşle uyumludur.
- **Yetenek:** Bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneği, geniş bir çıktı yelpazesıyla, etkili performansı kolaylaştıran bir bilişsel veya fiziksel yeterlilik olarak tanımlanır. Bu yeterlilik, bireylerin öğrenme sürecine katılmalarını ve ardından bu becerileri belirli hedeflere ulaşmak için uygulamalarını sağlayan çeşitli temel kapasiteleri kapsar. Yetenekler genellikle geliştirilmesi zor becerilerdir, zaman içinde sürekli çaba ve pratik gerektirir ve genellikle güçlü bir içsel potansiyel veya yatkınlıkla karakterize edilir. Marrelli (1998) tarafından da belirtildiği gibi, bu yetenekler yalnızca dışsal faktörlerden değil, aynı zamanda bireyin içsel kapasitesinden de etkilenir ve bu kapasite, daha fazla beceri edinimi ve performans iyileştirmesi için bir temel oluşturur.

- **Tutum:** Üstün performans elde etmek için önemli olan birçok kişilik özelliği bulunmaktadır, çünkü bu özellikler bir bireyin çeşitli bağlamlardaki etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Bu özellikler, bireyin genel performansına katkıda bulunan değerler, tutumlar, karakteristikler ve davranışlar gibi geniş bir psikolojik nitelikler yelpazesine yayılmaktadır (Hoge vd., 2005). Özellikle tutumlar, bireyin belirli bir konuya ya da nesneye dair sahip olduğu bilişsel değerlendirmeler ve inançlardır. Bu değerlendirmeler, bireyin düşünceleri ve algıları tarafından şekillenirken, aynı zamanda o konuya ilişkin bireyin davranışlarını ve eylemlerini de etkileyerek yönlendirir (Güney, 2008, s.25). Bu bağlamda, tutumlar, bireylerin çevreleriyle nasıl etkileşimde bulunacaklarını ve nasıl tepki vereceklerini şekillendiren temel bir çerçeve işlevi görür, dolayısıyla davranışsal sonuçlarını doğrudan etkiler.
- **Davranış:** Yeterlilikleri göstermenin en yaygın yolu, belirli bir iş çerçevesi aracılığıyla, belirli görevlerin veya aktivitelerin yerine getirilmesinden elde edilen davranışları veya somut sonuçları tanımlamaktır. Davranışlar, genellikle bireylerin istenen sonuçlara veya hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdiği gözlemlenebilir eylemler olarak anlaşılır. Yeterlilikler, bu davranışsal göstergeler aracılığıyla değerlendirilebilir; bu göstergeler, çalışanların bilgi, beceri ve kişisel özelliklerini görevlerini yerine getirirken ne derece etkili kullandığını yansıtır. Bu davranışsal göstergeler, yeterliliklerin başarılı bir şekilde kullanılmasını sergileyen gözlemlenebilir bir eylem ya da eylemler dizisidir (Dubois ve Rothwell, 2004, s.36). Başka bir deyişle, yeterlilik, bireylerin beceri, bilgi ve kişisel özelliklerinin davranış yoluyla somutlaşması olarak kavramsallaştırılabilir. Bu bağlamda, davranışlar gözlemlenebilir, öğretilebilir, öğrenilebilir ve ölçülebilir eylemler olup, yeterlilikleri tanımlamak için temel bir dayanak oluşturur. Bu nedenle, yeterlilikler, bireylerin görevleri etkin bir şekilde yerine getirme yetilerini temsil eden bir eylem seti olarak görülebilir (Sahu, 2009; Kaur ve Kumar, 2013). Diğer yandan McLagan (1989), yetkinliği, "çalışanların üstün performans sergileyerek anahtar çıktılar üretmeleri için gerekli olan anahtar bilgi ve beceri alanları" olarak tanımlamaktadır. Kanada Temel Kamu Dairesi yetkinlikleri, "bir çalışanın işini yerine getirirken sergilediği beceriler, yetenekler, özellikler ve davranışlar gibi gözlemlenebilir nitelikler" olarak belirtmektedir. Bu bağlamda, yeterlilik ile yetkinlik arasındaki iki önemli farkı ortaya koymuştur. İlk olarak, yetkinliklerin, örgütün stratejik hedeflerine ve mevcut yeteneklerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. İkinci olarak ise, yetkinliklerin sadece bir kaynak olarak değil, eğitim, gelişim, performans yönetimi, yetenek

yönetimi ve başarı planlaması gibi tüm insan kaynakları alanlarında uygulanabilir olduğunu belirtmişlerdir.

White (1959)'a göre, yetkinlik kavramını örgüt çerçevesinde ele alarak, yönetim alanında değerlendirmiş ve yetkinlikleri, kişilerin veya örgütlerin çevreleriyle etkili bir şekilde etkileşime girerek üstün performans sergileyebilmeleri ve sahip oldukları yüksek motivasyonla ilişkili kişilik özellikleri olarak ifade etmiştir. Yetkinlik aynı zamanda, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışları tanımlamada bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kendilerine sunulan imkânları doğru şekilde kullanmaları, kişisel gelişimlerini sahiplenmeleri ve böylece hem kendilerini hem de kurumlarını ileriye taşıyabilmeleri için sergilemeleri gereken davranışlar, yetkinlikler aracılığıyla belirlenmektedir. Sonuç olarak, yetkinlikler, organizasyonun hedefleriyle uyumlu şekilde, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan davranışları içermektedir.

McClelland (1973) yetkinlik kavramını kendine özgü tanımlamayla, örgütlerde performansın zekâ testleriyle ölçülmesi yerine yetkinlikler doğrultusunda belirlenmesinin daha olumlu sonuçlar doğuracağını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, insan kaynakları alanında yetkinlik kavramının önem kazanmasına ve hızla yayılmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, yetkinlikleri, örgütün stratejileri doğrultusunda kullanılan teknik bir araç olarak görmekte ve bu aracı, işe alım, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlaması gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde uygulamaktadırlar (Burgoyne,1993). Böylelikle yetkinliğin yalnızca bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışlarla sınırlı olmadığını, bunun yanı sıra yüksek performansla ilişkili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan takım, süreç ve örgütsel yetenekleri de kapsayan bir dizi gözlemlenebilir performans boyutuna sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım, yetkinliğin kapsamını genişleterek, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel ve takım düzeyinde de önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Athey ve Orth, 1999).

Firmaların yetkinlikleri, uzmanlaşmış bilgi, teknik beceriler ve örgütsel davranışlar da dahil olmak üzere, bir organizasyonun stratejisini etkili bir şekilde uygulamasını, yeniliği teşvik etmesini, operasyonel verimliliği artırmasını ve sürekli değişen pazar koşullarında rekabet avantajını sürdürmesini sağlayan bir dizi kritik yetenekten oluşmaktadır. Bu yetkinlikler, yalnızca organizasyonun müşterilere değer sunma kapasitesini şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik için olanaklarını da

etkilemektedir. Firmaların, yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda yerine getirmeleri gereken temel sorumluluklar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- **Yetkinliklerin belirlenmesi:** Her pozisyon için gerekli olan genel yetkinlikler ile her bir pozisyona özel yetkinlikler tespit edilip, bu yetkinliklerin tanımları yapılmalı ve düzeyleri belirlenerek nasıl ölçüleceği konusunda net bir yöntem oluşturulmalıdır. Ayrıca, belirlenen yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl uygulanacağına dair stratejiler geliştirilmelidir.
- **Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ölçülmeli, bu ölçüm sonucunda geliştirilmesi gereken alanlar ve yetkinlikler netleştirilmelidir.
- **Eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması:** Çalışanların yetkinliklerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanları sağlanmalı, ayrıca eğitimde edinilen bilgilerin iş yerinde uygulanabilmesi için uygun çalışma ortamları yaratılmalıdır.

2.15. Dinamik Yeteneklerin E-İhracat ile Olan İlgisi

Dinamik yetenekler kuramı, e-ihracat işletmelerinin başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bu yetenekler, firmaların hızla değişen teknolojilere ve küresel pazar dinamiklerine uyum sağlamalarına olanak sağlamaktadır. E-ihracat ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye örnek olarak, üst düzey yöneticilerin kaynakları sürekli olarak yeniden yapılandırma, fırsatları değerlendirme ve dışsal tehditlere ve fırsatlara hızlı ve yenilikçi bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Bu yetenekler, sıkça teknolojik gelişmelerin, pazar değişimlerinin ve evrilen tüketici davranışlarının etkisi altındaki son derece volatil ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren e-ihracat firmalarını kapsamaktadır. Dinamik yeteneklerin e-ihracatla olan ilgisi, firmaların stratejik büyümeyi hedef almalarına ve rekabet avantajını sürekli kılmalarına olanak tanımaktadır. Global pazarların sayısı giderek daha fazla birbirine bağlı hale geldikçe ve dijital dönüşüm iş modellerini yeniden biçimlendirdikçe, e-ihracat firmalarının bu değişimlere etkin bir şekilde uyum sağlamak için dinamik yetenekleri bünyelerinde kullanmaları gerekmektedir. Bu yetenekler, uluslararası pazar dinamikleri ve gümrük düzenlemeleri veya diğer yasal düzenleyicilerdeki değişikliklerde ek zorluklar getirebileceği için e-ihracat yapan firmalar için özellikle büyük önem taşımaktadır (Yao vd., 2024).

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki şirketlerin e-ihracat yetkinliklerini belirlemek ve bu yetkinlikleri değerlendirmektir. Araştırmanın metodolojisi iki aşamadan oluşmaktadır. Nitel yöntem alanı kullanılarak Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'nden firma verileri elde edilmiş bu verilere istinaden ve bu yöntemle birlikte firmalarla çevrimiçi ve yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu tez çalışmasının nicel yöntem ayağı ise anketler ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS) kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1. Veri Toplama Süreci

Kaynak: TİM tarafından sağlanan başarılı firmalar listesi tespit edilmiştir. Örneklem olarak 50 firma arasından 11 firma seçilmiştir. Bu firmalar: Trendyol, Lc Waikiki, Modanisa, Fevup Brand, Horoz Lojistik, Pttavm, Asır Group, E-Star, Niova Dış Ticaret, Turkish Souq, Sistem Global İlgili firmalarla görüşmeler yüzyüze ve çevrimiçi olarak yapılmıştır.

Nitel Soru: Türkiye'de e-ihracat yapabilmek için bir firmanın sahip olması gereken yetkinlikler nelerdir? Görüşmeler sonrasında belirlenen firma yetkinlikleri: müşteri memnuniyeti, lojistik yetkinlik, gümrük yetkinliği, dijital pazarlama yetkinliği-veri ve entegrasyonu, çok dilli (global) iletişim becerisi, ödeme sistemleri, döviz ve finansman, hedef pazar bilgisi, yasal uyumluluk ve vergisi bilgisi, depo-stok, teknolojik alt yapı/teknolojik yatırım, yerelleşme, satış ve pazarlama faaliyetleri, legal birim, sözleşme becerisi, ürün optimizasyonu, kampanya yönetimi, marka yönetimi olarak tespit edilmiştir.

Anket Hazırlama Süreci: OSTİM Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 15 öğretim üyelerinin görüşleri alınarak ortak bir çalışma yapılmıştır. Belirlenen kriterlerin hangi başlık altında yer aldığı belirlenmiştir. Örneklem 15 kişiyi kapsamaktadır. Anket sonuçlarına göre kriterler dört ana başlık altında toplanmıştır. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılarak 46 firmaya yapılan anketler değerlendirilmiştir. Nitel analiz kapsamında, görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Böylelikle e-ihracat yetkinlikleri ve ilgili alt başlıklar belirlenmiştir. Nicel analiz yöntemi ile de akademisyen anketlerinden çıkan veriler doğrultusunda kriterler sınıflandırılmıştır. Son olarak AHS yöntemiyle firmaların e-ihracat yetkinlikleri ağırlıklandırılarak analiz edilmiştir.

3.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci

$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ bir nesne kümesi ve $U = \{u_1, u_2, \dots, u_m\}$ bir hedef kümesi olsun. Genişletilmiş analiz yöntemine göre, her nesne için her bir hedef ayrı ayrı dikkate alınarak g_i değerleri oluşturulmaktadır. Böylece, her nesne için m genişletilmiş analiz değeri şu şekilde elde edilebilir:

$$M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

$M_{g_i}^j (j = 1, 2, \dots, m)$ değerlerinin tamamı üçgen bulanık sayılar olduğunda, Chang'ın genişletilmiş analiz yöntemi aşağıdaki adımlarda verilir. Bulanık ikili karşılaştırma matrisi $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ şu şekilde oluşturulur:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} (1, 1, 1) & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & (1, 1, 1) & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & (1, 1, 1) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} (1, 1, 1) & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ 1/\tilde{a}_{12} & (1, 1, 1) & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/\tilde{a}_{1n} & 1/\tilde{a}_{2n} & \dots & (1, 1, 1) \end{bmatrix} \quad (2)$$

Adım 1. Bulanık sentetik derece değeri, 'nci nesneye göre (Denklem 3) kullanılarak hesaplanır.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} \quad (3)$$

Belirli bir matris için m genişletilmiş analiz değerlerinin bulanık toplama işlemini gerçekleştirmek üzere $\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j$ elde edilir. Bu işlem, matrisin belirli bir kriter veya parametre altında performansını kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için önemlidir.

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad (4)$$

$[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j]^{-1}$ değerini elde etmek için $M_{g_i}^j (j = 1, 2, \dots, m)$ değerlerinin bulanık toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = (\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j)$ ve ardından vektörün tersi hesaplanmıştır.

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left(\left(\sum_{j=1}^m l_j \right)^{-1}, \left(\sum_{j=1}^m m_j \right)^{-1}, \left(\sum_{j=1}^m u_j \right)^{-1} \right) \quad (5)$$

Adım 2. $M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1 = (l_1, m_1, u_1)$ olasılık derecesi:

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup_{y \geq x} [\min(\mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y))] \quad (6)$$

BAHS bağlamında, kriterler arasındaki önceliklendirmeye dayalı olarak üçgen bulanık sayılar ve bunların tersleri kullanılarak bir ikili karşılaştırma matrisi oluşturulduktan sonra, yöntem, bu kriterlere göre her bir alternatifin birleşik skorlarının hesaplanmasına ilerlemektedir. Bu birleşik skorlar, her bir alternatifin etkinliğini kapsayan bulanık değerler olarak ifade edilmektedir. Toplama süreci, çeşitli karar vericiler tarafından sağlanan bulanık değerlendirmeleri ve kriter ağırlıklarındaki belirsizliği dikkate almaktadır. Sonuç olarak, olasılık derecesi (V) (Denklem 6) ve (Denklem 7) uygulanarak belirlenmektedir.

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_2 \cap M_1) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{diğer} \end{cases} \quad (7)$$

d, μ_{M_1} ve μ_{M_2} arasındaki en yüksek kesişim noktasının ordinatı D olarak belirlenmiştir.

Ağırlık vektörü için $k \neq i$; $k=1,2,\dots,n$

$$W' = (d'(A_1), d'(A_1), \dots, d'(A_n))^T \quad (8)$$

Adım 3. Normalleştirilmiş ağırlık vektörleri şunlardır:

$$W = (d(A_1), d(A_1), \dots, d(A_n))^T \quad (9)$$

Adım 4: Karşılaştırma matrisleri, dilsel terimler kullanılarak $A = (a_{ij})_{m \times m}$ şeklinde oluşturulur.

Adım 5: Karşılaştırma matrisinin tutarlılığı değerlendirilir. Tutarlılık oranı (CR) hesaplanırken, ilk adım olarak matrisin tutarlılık indeksi (CI) hesaplanır. CI, aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

Sonrasında tutarlılık oranı (CR), şu denklemle hesaplanır (Coşkun vd.,2019):

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Burada W, bulanık olmayan bir sayıdır. Tablo-13, bulanık sayılar şeklinde dilsel ifadelerin anlamını göstermektedir (Kannan vd., 2013). Kesin veriler, Çok Kriterli Karar Verme (MCDM) gerçek dünya senaryolarını modellemek için yeterli olmayabilirken, bu çalışma, bir kriterin derecelerini özel olarak tanımlamak amacıyla dilsel değişkenler kullanarak, karar vericilerin subjektif değerlendirmelerini bulanık sayılarla kolaylaştırmaktadır. Dilsel bir değişken, değer derecesini tanımlamak için doğal dili kullanan bir değişkendir ve her bir kriterin karşılaştırılmasında kullanılan ifadelerin türü Tablo-13'te gösterilmiştir.

Tablo 13.Dilsel ölçekler ve bulanık ölçekler

Önem için dilsel ölçek Kriter i ve Kriter j	Üçgen bulanık ölçek	Üçgen bulanık ters ölçek
C_i ve C_j eşit derecede güçlüdür.	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
C_i , C_j ye göre biraz daha orta derecede güçlüdür.	(2, 3, 4)	(1/4, 1/3, 1/2)
C_i , C_j 'den çok daha önemlidir.	(4, 5, 6)	(1/6, 1/5, 1/4)
C_i , C_j 'den çok daha güçlü bir şekilde daha önemlidir.	(6, 7, 8)	(1/8, 1/7, 1/6)
C_i , C_j 'den son derece daha önemlidir.	(9, 9, 9)	(1/9, 1/9, 1/9)
Ara değerler	(1, 2, 3)	(1/3, 1/2, 1)
	(3, 4, 5)	(1/5, 1/4, 1/3)
	(5, 6, 7)	(1/7, 1/6, 1/5)
	(7, 8, 9)	(1/9, 1/8, 1/7)

4. BULGULAR

Bu bölüm, sayısal sonuçların sunumuna ayrılmıştır. Çalışmada, uzman değerlendirmeleri için BAHS yöntemi kullanılmış ve tüm hesaplamalar Excel tablosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan uzmanlarla ilgili detaylar Tablo-14'te verilmiştir.

Tablo 14.Çalışmaya Katılan Uzmanların Bilgileri

Cinsiyet	Frekans (f)	%	Uzmanların Özellikleri	Ortalama (yıl)	Standart Sapma
Erkek	22	47,83	Yaş	39,3	6,89
Kadın	24	52,17	Tecrübe	14,7	6,12
Görev/ pozisyon					
	f	%		f	%
CEO, Genel Müdür	15	32,61	Pazarlama Uzmanı	3	6,52
Kurucu	18	39,13	Kargo ve Yönetim Danışmanı	1	2,17
Marka Yöneticisi	1	2,17	E-ticaret Ürün Yöneticisi	1	2,17
Lojistik Uzmanı	4	8,70	Satış ve İş Geliştirme Uzmanı	3	6,52

Alanında uzman kişiler tarafından oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılığı, genellikle tutarlılık oranı (Consistency Ratio - CR) kullanılarak değerlendirilir. Bu oran, matrisin ne kadar tutarlı olduğunu gösteren bir ölçü olup, genellikle 0,1'den küçük olması gereken bir alt sınır değerine sahiptir (Aktaş vd., 2015, 208). Bu bağlamda, çalışmada yer alan tüm ikili karşılaştırma matrislerinin CR değeri hesaplanmış ve her bir matris için bu değerin 0,1'in altında olup olmadığı titizlikle kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, değerlendirmelerin tutarlılığını sağlamak ve geçerliliğini onaylamak amacıyla bu standartlara uygunluk açısından incelenmiştir. Uzman kişilere ait tutarlılık değerlerin tamamı Tablo-15'de görüldüğü üzere 0,1'den küçük olduğundan bir tutarlılık sorunu olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 15. Çalışmaya Katılan Uzmanların Tutarlılık Değerleri

Katılımcı	CR	Katılımcı	CR
Uzman 1	0,041	Uzman 24	0,053
Uzman 2	0,051	Uzman 25	0,079
Uzman 3	0,071	Uzman 26	0,049
Uzman 4	0,061	Uzman 27	0,089
Uzman 5	0,071	Uzman 28	0,039
Uzman 6	0,041	Uzman 29	0,089
Uzman 7	0,051	Uzman 30	0,059
Uzman 8	0,031	Uzman 31	0,039
Uzman 9	0,092	Uzman 32	0,076
Uzman 10	0,031	Uzman 33	0,030
Uzman 11	0,010	Uzman 34	0,079
Uzman 12	0,020	Uzman 35	0,093
Uzman 13	0,051	Uzman 36	0,010
Uzman 14	0,082	Uzman 37	0,000
Uzman 15	0,020	Uzman 38	0,079
Uzman 16	0,071	Uzman 39	0,030
Uzman 17	0,020	Uzman 40	0,030
Uzman 18	0,041	Uzman 41	0,020
Uzman 19	0,010	Uzman 42	0,059
Uzman 20	0,010	Uzman 43	0,000
Uzman 21	0,041	Uzman 44	0,059
Uzman 22	0,061	Uzman 45	0,049
Uzman 23	0,023	Uzman 46	0,065

Tablo 16, 17, 18, 19 ve 20’de BAHS yöntemi çerçevesinde yapılan ikili karşılaştırmaların analizini içermektedir. Bu karşılaştırmalara göre, ana kriterlerin ve alt kriterlerin birbirlerine göre daha göreceli önem derecelerini tespit etmeye çalışılmıştır. Tablo 16’da, dört ana kriter (B1, B2, B3, B4) arasındaki ikili karşılaştırmalar yapılarak, her kriterin diğerine göre önemleri hakkında bilgi vermektedir; örneğin, B1 ile B2 arasındaki karşılaştırmada B2’nin B1’e göre daha önemli olduğu görülmektedir. Tablo 17’de ise, B1 ana kriteri altındaki B11, B12, B13 ve B14 alt kriterlerinin karşılaştırmalarını içermekte ve her bir alt kriterin diğerlerine göre göreceli önemi analiz edilmiştir. Tablo 18’de, B2 ana kriteri altındaki 7 alt kriterin, Tablo 19’da, B3 ana kriteri altındaki 5 alt kriterin ve Tablo 20’de ise, B4 ana kriteri

altındaki 2 alt kriterin karşılaştırmalarını içermektedir. Analiz yapılan matriste, her bir karşılaştırma minimum, orta ve maksimum önem dereceleri olmak üzere üç değerle belirlenmektedir. BAHS yöntemi, bu karşılaştırmalar sonucunda her kriterin ve alt kriterin nihai ağırlıklarını belirlemeyi sağlamaktadır.

Tablo 16. Ana kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi

	B_1	B_2	B_3	B_4
B_1	(1; 1; 1)	(0,111; 0,349; 9,000)	(0,111; 0,384; 9,000)	(0,111; 0,629; 9,000)
B_2	(0,111; 2,866; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,023; 9,000)	(0,111; 0,939; 9,000)
B_3	(0,111; 2,603; 9,000)	(0,111; 0,978; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,199; 9,000)
B_4	(0,111; 1,589; 9,000)	(0,111; 1,065; 9,000)	(0,111; 0,834; 9,000)	(1; 1; 1)

Tablo 17. “Varlık ve Varlık Yönetimi” (B_1) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi

	B_{11}	B_{12}	B_{13}	B_{14}
B_{11}	(1; 1; 1)	(0,111; 0,326; 8,000)	(0,111; 0,464; 9,000)	(0,111; 0,302; 9,000)
B_{12}	(0,125; 3,070; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,702; 9,000)	(0,111; 1,278; 9,000)
B_{13}	(0,111; 2,154; 9,000)	(0,111; 0,587; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 0,875; 9,000)
B_{14}	(0,111; 3,309; 9,000)	(0,111; 0,782; 9,000)	(0,111; 1,143; 9,000)	(1; 1; 1)

Tablo 18. “Süreç Yönetim Yeteneği” (B_2) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi

	B_{21}	B_{22}	B_{23}	B_{24}	B_{25}	B_{26}	B_{27}
B_{21}	(1; 1; 1)	(0,111; 0,788; 9,000)	(0,111; 1,236; 9,000)	(0,125; 2,313; 9,000)	(0,111; 0,853; 9,000)	(0,111; 1,432; 9,000)	(0,111; 1,478; 9,000)
B_{22}	(0,111; 1,269; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,878; 9,000)	(0,111; 2,991; 9,000)	(0,111; 1,324; 9,000)	(0,111; 1,494; 9,000)	(0,111; 1,255; 9,000)
B_{23}	(0,111; 0,809; 9,000)	(0,111; 0,533; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,056; 9,000)	(0,111; 0,545; 8,000)	(0,111; 0,968; 8,000)	(0,111; 0,735; 9,000)
B_{24}	(0,111; 0,432; 8,000)	(0,111; 0,334; 9,000)	(0,111; 0,947; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 0,413; 8,000)	(0,111; 0,796; 9,000)	(0,111; 0,668; 8,000)
B_{25}	(0,111; 1,172; 9,000)	(0,111; 0,755; 9,000)	(0,125; 1,833; 9,000)	(0,125; 2,421; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,877; 9,000)	(0,111; 1,729; 9,000)
B_{26}	(0,111; 0,698; 9,000)	(0,111; 0,669; 9,000)	(0,125; 1,033; 9,000)	(0,111; 1,256; 9,000)	(0,111; 0,533; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 0,732; 9,000)
B_{27}	(0,111; 0,677; 9,000)	(0,111; 0,797; 9,000)	(0,111; 1,360; 9,000)	(0,125; 1,496; 9,000)	(0,111; 0,578; 9,000)	(0,111; 1,367; 9,000)	(1; 1; 1)

Tablo 19. “E-ihracat Temel Bilgisi” (B3) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi

	B₃₁	B₃₂	B₃₃	B₃₄	B₃₅
B₃₁	(1; 1; 1)	(0,111; 0,920; 9,000)	(0,111; 0,358; 4,000)	(0,111; 0,450; 8,000)	(0,111; 0,797; 9,000)
B₃₂	(0,111; 1,087; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 0,472; 9,000)	(0,111; 0,553; 9,000)	(0,111; 0,971; 9,000)
B₃₃	(0,250; 2,795; 9,000)	(0,111; 2,120; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,233; 9,000)	(0,125; 1,825; 9,000)
B₃₄	(0,125; 2,223; 9,000)	(0,111; 1,810; 9,000)	(0,111; 0,811; 9,000)	(1; 1; 1)	(0,111; 1,819; 9,000)
B₃₅	(0,111; 1,255; 9,000)	(0,111; 1,030; 9,000)	(0,111; 0,548; 8,000)	(0,111; 0,550; 9,000)	(1; 1; 1)

Tablo 20. “Finansal Yetkinlik” (B4) kapsamındaki alt kriterlerin karşılaştırma matrisi

	B₄₁	B₄₂
B₄₁	(1; 1; 1)	(0,111; 2,310; 9,000)
B₄₂	(0,111; 0,433; 9,000)	(1; 1; 1)

Tablo 21. Kriterlerin hesaplanması

Ana Kriterler	Ağırlık	Sıralama	Alt Kriterler	Ağırlık	Genel Ağırlık	Yerel Sıralama	Genel Sıralama
Varlık ve Varlık Yönetimi	0,245618	4	Depo-Stok	0,239	0,059	4	8
			Teknik Altyapı/Teknoloji Yatırımı	0,256	0,063	1	5
			Ürün Optimizasyonu	0,251	0,062	3	7
			Marka Yönetimi	0,253	0,062	2	6
Süreç Yönetim Yeteneği	0,251921	2	Müşteri Memnuniyeti	0,145	0,037	3	13
			Dijital Pazarlama Yetkinliği (Veri-Entegrasyon dahil)	0,146	0,037	1	11
			Çok Dilli Global İletişim Becerisi	0,139	0,035	6	16
			Yerelleşme	0,136	0,034	7	17
			Satış-Pazarlama	0,146	0,037	2	12
			Sözleşme Becerisi	0,144	0,036	5	15
			Kampanya Yönetimi	0,144	0,036	4	14
E-ihracat Temel Bilgisi	0,252206	1	Lojistik Bilgisi	0,112	0,028	5	18
			Gümrük Bilgisi	0,146	0,037	4	10
			Hedef Pazar Bilgisi	0,152	0,038	3	9
			Uluslararası Yasal Uyumluluk ve Ülke Vergi Bilgisi	0,302	0,076	1	3
			Hukuk Bilgisi	0,288	0,073	2	4
Finansal Yetkinlik	0,250255	3	Ödeme Sistemleri	0,520	0,130	1	1
			Döviz ve Finansman	0,480	0,120	2	2

Tablo-21’de örnekleme yer alan e-ihracat firmalarının sahip olması gereken yetkinlikler üzerine yapılan bu analizde, firmaların mevcut durumu hakkında derinlemesine bilgi sunmaktadır. Bu süreçte yapılan analize göre ana kriterler; **“varlık ve varlık yönetimi”**, **“süreç yönetim yeteneği”**, **“e-ihracat temel bilgisi”** ve **“finansal yetkinlik”** olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, “e-ihracat temel bilgisi” ana kriterine ait alt kriterlerin önem dereceleri ve sıralamaları gösterilmektedir.

Analiz edilen sonuçlara göre, “e-ihracat temel bilgisi” kriterinin 0,252206 düzeyinde bir ağırlık ile yetkinlikler sürecinin kritik bir parçası olduğu tespit edilmiştir. Her bir alt kriterin, firmaların e-ihracat süreçlerinde karşılaştığı farklı zorluklara yönelik bilgi ve yetkinlik gereksinimlerini ifade ettiği uzman görüşleri neticesinde ulaşılmıştır. “E-ihracat temel bilgisi” ana kriterinin alt kriteri olan “uluslararası yasal uyumluluk ve ülke vergi bilgisi” 0,302 ağırlık ile kendi alt kriterleri arasında yerel sıralamada en yüksek ağırlığa sahip olduğu ve genel sıralamada ise 3. sırada bulunduğu saptanmıştır.

“Uluslararası yasal uyumluluk ve vergi bilgisi” kriteri, özellikle e-ihracat yapan firmalar için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda her ülkenin farklı vergi düzenlemeleri ve ticaret yasaları olduğu için, firmaların uluslararası ticaretin yasal yönlerini bilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

“E-ihracat temel bilgisi” ana kriterinin 2. en yüksek alt kriteri ve genel sıralamada 9. sırada 0,288 yüksek ağırlığı ile “hukuk bilgisi” olarak ölçümlenmiştir. Bu sonuca göre, e-ihracat yapan firmaların, özellikle sözleşme yönetimi, fikri mülkiyet hakları ve uluslararası ticaretin hukuki düzenlemeleri konusunda bilgi sahibi olmaları gerektiği beklenmektedir. Bu alt kriter sayesinde firmalar, yasal sorunlarla karşılaşmadan uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilecekleri değerlendirilmektedir.

“E-ihracat bilgisi” ana kriterinin alt kriterleri arasında 3. sırada ve küresel sıralamada 9. sırada yer alan 0,152 ağırlıkla “hedef pazar bilgisi” olduğu tespit edilmiştir. Bu kriter kapsamında, e-ihracat firmaları için, hedef pazarların kültürel, ekonomik ve ticari özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları kritiktir. Böylelikle hedef pazarı tanımak, doğru stratejiler geliştirmek ve yerel talepleri anlamak için önemli bir beceri olduğu tespit edilmiştir. Hedef pazar bilgisinin diğer alt kriterlere göre sıralamadaki konumu önemli olsa da diğer yasal ve finansal bilgilere göre genel sıralama olarak daha düşük bir öneme sahip olduğu saptanmıştır.

E-ihracat temel bilgisi ana kriterinin diğ er bir alt kriteri olan “gümrük bilgisi” ise 0,146 ağırlıkla diğ er alt kriterlere göre 4. sırada yer alarak daha az   nceliğ e sahip olduğ u gözlemlenmiştir. Bu kriterin genel sıralamadaki yeri 10. sıra olarak belirlenmiştir. Bu doğ rultuda, e-ihracat firmalarının gümrük süreçlerine h  kim olmaları, ürünlerinin düzgün bir şekilde ülkeye giriş yapabilmesi için bu alt kriter önem arz etmektedir. Bahsi geçen kriter, her ülkenin farklı uygulamalarına ve düzenlemelerine tabi olduğ undan, diğ er stratejik bilgilerle kıyaslandığında biraz daha düşük   nceliğ e sahip olduğ u görülse de yine de “gümrük bilgisi”nin, özellikle uluslararası ticaretin sürekliliğini sağ lamak açısından öneminin kaçınılmaz olduğ u öngörülmektedir.

“E-ihracat temel bilgisi” kategorisinde yerel sıralamada 5. ve genel sıralamada 18. sıralamaya sahip olan “lojistik bilgisi” 0,112 ağırlığıyla diğ er alt kriterlere kıyasla daha az önemli olduğ u tespit edilmiştir. Ancak bu alt kriter e-ihracat yapan firmalar için lojistik, küresel teslimat süreçlerinin verimli ve sorunsuz olmasını sağ lamaya yönelik kritik bir bileşendir. “Lojistik bilgisi”, özellikle tedarik zinciri yönetimi ve ürünlerin hedef pazara en verimli şekilde ulaştırılması için gerekmektedir. Bu kapsamda alt kriterin sıralamadaki düşük konumu, lojistiğ in genelde daha fazla teknik veya operasyonel bir konu olarak algılanması ve e-ihracat firmalarının dijital ve yasal bilgilere daha fazla odaklanması ile açıklanabilmektedir. Tablo 21’ de yer alan verilere göre, “uluslararası yasal uyumluluk ve ülke vergi bilgisi”, “hukuk bilgisi” gibi stratejik ve yönetimsel yetkinliklerin “lojistik bilgisi” gibi daha işlem odaklı yetkinliklerden önce geldiğ i görülmektedir. Bu kapsamda, e-ihracat yapan firmaların, öncelikli olarak yasal riskleri minimize etmeyi ve uluslararası ticaretin hukuki gereksinimlerini yerine getirmeyi daha önemli gördükleri tespit edilmiştir.

Sonuc olarak, e-ihracat yapan firmaların yetkinlikleri analiz edildiğ inde başarılı olabilmeleri için “uluslararası yasal uyumluluk ve ülke vergi bilgisi”, “hukuk bilgisi”, “gümrük bilgisi” ve “hedef pazar bilgisi” gibi alanlara yatırım yapmaları gerektiğ i, lojistik bilgisinin ise, yasal ve finansal engeller aşılmaya başladıktan sonra daha verimli hale getirilebilecek bir alan olduğ unun d  ş  n  lm  ş olabileceğ i gözlemlenmiştir.

E-ihracat firmalarının sahip olması gereken çeşitli yetkinlikleri incelemek üzere yapılan analize göre “süreç yönetim yeteneğ i” ana kriteri 0,251921 ağırlıkla 2. sırada yer almaktadır. Bu ana kriterin yerel sıralamasına göre “dijital pazarlama yetkinliğ i(veri-entegrasyon dahil)” 0,146 ağırlıkla kendi kategorisindeki alt kriterler arasında 1. sırada olup, genel sıralamada 11. sırada yer alması, firmaların dijital stratejilerini güçlendirmeleri gerektiğ ini ve bu alanda

gelişim sağlanabileceğini işaret etmektedir; zira dijital pazarlama ve veri entegrasyonu, küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak ve hedef kitleye etkili bir şekilde ulaşmak için kritik öneme sahip olan yetkinliktir.

“Süreç yönetim yeteneği” ana kriteri kapsamında, 0,146 ağırlıkla “satış-pazarlama” e-ihracat yapan firmaların yetkinlikleri açısından yerel sıralamada 2. ve küresel sıralamada 12. sırada bulunması bu alanda önemli bir yetkinlik olduğunu göstermektedir. Bu alt kritere göre satış ve pazarlama stratejilerinin dijitalleşmesi ve veriye dayalı kararlar alınması, küresel pazarda başarılı olabilmek için önemli görülmektedir. Bu alt kriter, e-ihracat firmalarının satış ve pazarlama ekiplerinin etkin bir şekilde çalışması, hedef kitleye ulaşmayı ve marka bilinirliğini artırma ile ilişkilidir.

“Süreç yönetim yeteneği” ana kriterinin bir diğer alt kriteri olan müşteri memnuniyeti 0,145 ağırlıkla yerel sıralamada 3. ve genel sıralamada 13. sırada yer almıştır. Bu alt kriter kapsamında uluslararası pazarda müşteri memnuniyeti, sadık bir müşteri kitlesi oluşturmak ve olumlu geri dönüşler almak açısından e-ihracat bağlamında kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda kriterin ağırlığının yüksek çıkması sonucu uzun vadede müşteri memnuniyeti yüksek olan firmalar, yüksek başarı oranı elde etme konusunda daha fazla avantaja sahip olabileceklerini düşündürmektedir.

Bir diğer alt kriter olan “kampanya yönetimi” 0,144 ağırlıkla süreç yönetim yeteneğinin 4. alt kriteridir ve genel sıralamada 14. sırada yer almaktadır. Bu bağlamda “kampanya yönetimi”, doğru hedefleme ve stratejiyle başarılı pazarlama kampanyaları oluşturmayı ifade etmektedir fakat konum olarak tabloya bakıldığında kampanya yönetiminde güçlü yönler bulunsa da genel performansın biraz daha iyileştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

“Süreç yönetim yeteneği”nin diğer alt kriteri olan “sözleşme becerisi” 0,144 ağırlıkla 5. sırada ve genel sıralamada ise 15. sırada yer almaktadır. Bu durum baz alındığında, uluslararası ticaret yaparken doğru sözleşme ve anlaşmaların yapılması, hukuki güvenliği sağlamak açısından oldukça önemlidir fakat yapılan analize göre sıralamada aşağı sırada yer alması bazı e-ihracat firmalarının bu konuda daha fazla eğitim veya uzmanlığa önem atfedilmesi gerektiği sonucunu düşündürmektedir.

“Çok dilli global iletişim becerisi” alt kriteri süreç yönetim yeteneğinin yerel sıralamada 6. alt kriteridir. Bu kriter global pazarda etkili iletişim kurabilmek, farklı kültürlerle ve dillere

hitap edebilmek, uluslararası ticaretin başarılı olabilmesi için gerekmektedir fakat bu analize göre genel sıralamada 16. sırada yer alması bu firmalar açısından daha az öneme sahip olduğunu göstermektedir.

“Yerelleşme” alt kriteri ise süreç yönetim yeteneği ana kriteri başlığı altında 0,136 ağırlıkla yerel sıralamada 7. sırada genel sıralamada ise 17. sırada yer alması firmaların yerelleşme konusunda önemli bir yetkinlik eksikliği taşıdığını göstermektedir. Alt kriter olan yerelleşme, ürünlerin ve hizmetlerin farklı pazarlarda, yerel taleplere uygun şekilde uyarlanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, global pazarda rekabet edebilmek için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır fakat özellikle farklı kültürlerdeki taleplere uyum sağlamak için bu alt kriter hususunda daha fazla gelişim sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analiz kapsamında, ilgili alt kriterin tablodaki yerine göre e-ihracat firmalarının başarıyı sürdürebilmeleri için çok çeşitli yetkinliklerde güçlü olmaları gerektiğini göstermektedir. Analize göre süreç yönetimi ve dijital pazarlama gibi teknik alanlarda güçlü olmanın yanı sıra, müşteri memnuniyeti, yerelleşme ve kampanya yönetimi gibi müşteri odaklı ve stratejik beceriler de büyük önem taşımaktadır.

Elde edilen verilere göre “finansal yetkinlik” ve onun alt kriterleri, e-ihracat firmalarının uluslararası ticaretteki başarısı için önemli bir alan oluşturmaktadır.

“Finansal yetkinlik” 0,250255 ağırlıkla ana kriter olarak e-ihracat firmalarının küresel pazarda faaliyet gösterebilmesi için oldukça önemli bir faktör olarak öne çıkmıştır. Bu ana kriterin ağırlığının yüksek olması, firmaların finansal süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. “Finansal yetkinlik” ana kriterler arasında 3. sırada yer alması, finansal yönetim becerilerinin e-ihracat stratejilerinde önemli olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle özellikle finansal planlama, döviz yönetimi ve ödeme çözümleri konusunda daha fazla yatırım yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

“Finansal yetkinlik” ana kriterinin alt kriteri ödeme sistemleri 0,520 ağırlıkla e-ihracat yapan firmalar için en kritik unsurlardan biri olarak değerlendirilmiştir. Bu alt kriterin küresel ticaret temelinde güvenli, hızlı ve esnek ödeme yöntemlerinin sağlanması hususlarını içermektedir. Bu nedenle ödeme sistemleri hem yerel sıralamada hem de genel sıralamada 1. olarak tespit edilerek firmaların uluslararası müşterilere kolay ödeme yöntemleri sunabilmenin e-ihracat başarısı için önemli olduğunu göstermiştir.

“Finansal yetkinlik” ana kriterinin bir diğer alt kriteri “döviz ve finansman” 0,480 ağırlıkla yerel sıralamada 2. genel sıralamada da 2. sırada yer alması, firmaların “döviz ve finansman” konularında sağlam bir altyapıya sahip olduklarını ancak yine de bu alanda iyileştirme veya daha stratejik bir yaklaşım geliştirme fırsatları olduğunu göstermektedir. Bu alt kriter firmaların döviz kuru dalgalanmaları ve finansal yönetim stratejilerinin doğru şekilde uygulanması, e-ihracat firmalarının kar marjlarını ve maliyetleri ile ilişkilidir. Analize göre; özellikle ödeme sistemlerinde güçlü performans sergileyen firmalar, global pazarda rekabet avantajı elde edebilirken, döviz ve finansman yönetimi gibi alanlardaki başarısı finansal riskleri minimize etmek için daha fazla strateji geliştirmeleri açısından faydalı olabilir. Bu dengeli yaklaşım, e-ihracat firmalarının uluslararası ticaretin zorluklarını aşmalarına yardımcı olarak ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme sağlayabilir.

“Varlık ve varlık yönetimi” ana kriteri, firma kaynaklarını (depolama alanı, teknoloji, ürün portföyü vb.) verimli bir şekilde yönetmek, maliyetleri düşürüp ve verimliliği artırdığı için e-ihracat firmalarının başarıya ulaşabilmesi için kritik bir alandır. Bu ana kriterin genel sıralamada 4. sırada yer alması, firmaların varlık yönetimi konusunda oldukça önemli bir yetkinlik geliştirdiklerini ancak yine de daha fazla geliştirilmesi gereken bazı yönler olduğunu gösteriyor.

“Varlık ve varlık yönetimi” ana kriteri altında alt kriter olan 0,256 ağırlıkla “teknik altyapı ve teknoloji yatırımı” yer almakta ve e-ihracatın verimli bir şekilde yönetilmesi adına önemli bir bileşen olduğu görülmektedir. Bu alt kriterin yerel sıralamada 1., genel sıralamada 5. sırada yer alması, bu alanda firmaların güçlü olduğunu, ancak uluslararası arenada rekabet avantajı sağlamak için bu altyapıyı daha da geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Analiz edilen sıralamaya göre, teknolojiye yapılan yatırımların e-ihracat stratejilerinin temel unsurlarından biri olduğunu ortaya koymuştur. Böylelikle firmaların daha fazla dijital dönüşüm ve teknoloji entegrasyonu yapması, verimliliği artırmak ve iş süreçlerini daha sürdürülebilir hale getirmek için faydalı olacaktır.

“Varlık ve varlık yönetimi” ana kriteri kapsamında 0,253 ağırlıkla bir diğer alt kriter olan “marka yönetimi” yerel sıralamada 2. genel sıralamada 6. sırada yer almaktadır. Bu kriter gere göre bir markanın doğru yönetimi, müşteri güvenini artırmakta ve markaya bağlılığı güçlendirmektedir. “Marka yönetimi” alt kriteri sayesinde, markalaşma stratejilerinin iyileştirilmesi, firmaların global pazarda daha fazla tanınmasına ve tercih edilmesine yardımcı olabilir.

Bir diğ er alt kriter olan “ r n optimizasyonu” 0,251 ağırlıkla yerel sıralamada 3., genel sıralamada 7. sırada yer alması firmaların ürünlerini optimize etmekte oldukça başarılı olduğunu ancak global pazarda daha fazla rekabetçi olabilmek için iyileştirilmesi gereken y nlerin bulunduğunu göstermektedir.

“Varlık ve varlık yönetimi”nin son alt kriteri olan “depo-stok” 0,239 ağırlıkla yerel sıralamada 4. genel sıralamada 8. sırada yer almaktadır. Bu analize göre firmaların depo ve stok yönetiminde güçlü bir temel oluşturduğunu ancak bu alanda daha fazla verimlilik ve yenilikçi c z mler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. E-ihracat firmaları için hızlı ve doğru stok yönetimi, uluslararası pazarlarda müşteri memnuniyetini artırır ve lojistik süreçlerin daha verimli hale getirebildiği bilinmektedir. Ancak, bu sonuçlara göre özellikle “depo-stok yönetimi” ve “ r n optimizasyonu” gibi alanlarda daha fazla iyileştirme yapılabilir. “Varlık ve varlık yönetimi” ana kriteri başlığında “teknik altyapı ve teknoloji yatırım”larına yapılan güçlü yatırımlar, bu alandaki gelişimin sürdürülebilirliğini artırmak için kritik bir faktördür. Ayrıca, “marka yönetimi” konusunda daha stratejik ve küresel odaklı bir yaklaşım benimsemek, firmaların global pazarlarda daha güçlü bir konum elde etmelerine yardımcı olabilir.

5. SONUÇ

E-ihracat, dijital kanallar aracılığıyla uluslararası ticaret yapma pratiği, küresel ekonomik büyümenin önemli bir itici gücü haline gelmiş ve işletmelere sınırların ötesine geçme fırsatı sunmuştur. Dijital teknolojilerin, küresel ticaretin peyzajını şekillendirmeye devam etmesiyle, şirketler e-ihracat stratejilerine giderek daha fazla başvurmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin e-ihracat yeterlilikleri, uluslararası ticaretteki başarılarını belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye’de, işletmelerin büyüme için yeni fırsatlar keşfetmeye aktif bir şekilde yönelmesiyle, bu yeterlilikleri anlamak ve geliştirmek, e-ihracat potansiyelinden faydalanmak için oldukça önemlidir. Bu çalışma, Türk şirketlerinin e-ihracatta etkin bir şekilde yer alabilmesi için geliştirmeleri gereken kritik yeterlilikleri incelemiş ve teknolojik altyapı, dijital pazarlama, uluslararası hukuki uyum ve finansal yönetim gibi başlıca alanların üzerinde durulması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu yeterliliklere odaklanarak, Türk şirketleri küresel pazarda başarılı olmak için kendilerini en iyi şekilde konumlandırabileceklerdir.

Bu çalışmanın yönteminde kullanılan Bulanık AHS yöntemi, Türkiye’deki şirketlerin e-ihracat alanındaki önemli yeterliliklerini belirlemeye yönelik yapılan analizlerin sonuçlarını sunmaktadır. Ana amaç, Türk şirketlerinin e-ihracatla ilgili faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli olan temel yeterlilikleri belirlemek ve bu yeterliliklerin ağırlık ve sıralamalarını ortaya koymaktır. Çalışma, Türkiye’de e-ihracat yapan şirket yöneticilerinin yanıtlarıyla dört ana kriter altında çeşitli alt kriterlerin değerlendirilmesini içermektedir: “Varlık ve Varlık Yönetimi”, “Süreç Yönetimi Yetenekleri”, “E-İhracat Temel Bilgisi” ve “Finansal Yeterlilik” olarak isimlendirilmiş olan ana kriterlerin her biri, e-ihracat faaliyetlerinin başarısını şekillendirmede önemli bir rol oynamakta ve elde edilen bulgular, Türk şirketlerinin hangi alanlara daha fazla odaklanması gerektiğini göstermektedir.

“Varlık ve Varlık Yönetimi” kriteri 0,2456 ağırlığıyla, incelenen tüm kriterler arasında 4. sırada yer almaktadır. Bu durum, varlık ve kaynak yönetiminin önemli olduğunu ancak diğer alanlar, özellikle e-ihracat temel bilgisi ve süreç yönetimi gibi kriterlerle karşılaştırıldığında daha az kritik olduğunu göstermektedir. Bu kriter altında yer alan alt kriterlerden teknik altyapı teknolojik yatırım altyapısı 0,256 ağırlığıyla yerel sıralamada 1. sırada genel sıralamada ise 5. sırada yer almaktadır. Bu durum, teknolojik altyapıya yatırım yapmanın e-ihracat başarısı için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Şirketlerin, uluslararası dijital ticaretin karmaşık taleplerini karşılamak ve e-ihracat süreçlerini verimli bir şekilde

yönetebilmek için teknolojiye yatırım yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin giderek dijitalleşen, veri odaklı bir ortamda faaliyet göstermesiyle, teknolojik yatırımlar, uluslararası ticaretin gereksinimlerini yerine getirebilmek için kritik bir öneme sahiptir.

Teknoloji yatırımlarının yanı sıra, “ürün optimizasyonu”, “marka yönetimi” ve “depo-stok yönetimi” gibi diğer alt kriterler de varlık ve varlık yönetimi ana kriteri için önemli birer faktördür. Ürün optimizasyonu 0,251 ağırlığıyla yerel sıralamada 3. sırada genel sıralamada ise 7. sıralamada yer almaktadır böylelikle şirketlerin ürünlerini küresel pazarlara uyarlamalarının önemi vurgulanmaktadır. Bu, yalnızca dijital platformlar için ürünleri optimize etmekle kalmayıp, aynı zamanda ürünlerin, farklı tüketici gruplarının ihtiyaç ve tercihlerine göre uyarlanmasını da içermektedir. Benzer şekilde, marka yönetimi sıralandığında kendi arasında 2. sırada yer alırken genel sıralamada 6. sırada yer almakta ve 0,253 ağırlığa sahiptir. Bu alt kriter, firmalar için uluslararası platformlarda güçlü bir marka varlığı oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Güçlü bir marka imajı, tüketicilerle güven oluşturmakta ve uzun vadeli pazar penetrasyonunu kolaylaştırabilmektedir. “Depo-stok yönetimi” 0,239 ağırlıkla, alt kriterler arasında en düşük ağırlığa sahip olup 4. sırada yer alırken genel sıralamada 8. sırada bulunmaktadır. Bu alt kriter şirketlerin uluslararası siparişleri etkin bir şekilde karşılayabilmek için yeterli stok seviyelerini korumaları gerektiğinden diğerlerine göre önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak, şirketlerin teknoloji yatırımlarına öncelik verirken, ürünlerini ve markalarını küresel başarıya yönelik optimize etmeleri açısından önem taşımaktadır.

Diğer önemli ana kriter olan “süreç yönetimi yetenekleri” 0,2519 ağırlığı ile ana kriterler arasında ikinci sırada yer almakta ve başarılı e-ihracat için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu kriter; “dijital pazarlama yetkinliği”, “satış-pazarlama”, “müşteri memnuniyeti” ve “çok dilli küresel iletişim becerisi” gibi alt kriterleri kapsamaktadır. Bu alt kriterler arasında, dijital pazarlama yetkinliği (veri entegrasyonu dahil) 0,146 ağırlığıyla yerel sıralamada en yüksek sırada yer almakta ancak genel sıralamada 11. sırada yer almaktadır. Böylelikle bahsi geçen alt kriter küresel pazarlara erişim için dijital araçların etkin şekilde kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. İlgili alt kritere göre şirketler, dijital pazarlama stratejilerini kullanarak doğru hedef kitlelere ulaşmalı ve uluslararası alanda satış yapabilmelidir. Bu durum, aynı zamanda “satış-pazarlama” alt kriterinin önemini vurgulamaktadır bu alt kriter 0,146 ağırlık ile yerel sıralamada 2. sırada genel sıralamada 12. sırada olduğu hesaplanmış ve şirketlerin küresel iş büyümelerini artırmaları açısından kritik

olduğunu göstermiştir. Bahsi geçen alt kritere göre, kültürel farklılıklar ve yerel tercihler dikkate alınarak oluşturulacak etkili satış ve pazarlama stratejileri, şirketlerin uluslararası pazarlarda daha başarılı olmasına yardımcı olacaktır.

Alt kriterlerden bir diğeri olan “müşteri memnuniyeti” 0,145 ağırlık ile alt kriterler içerisinde 3. sırada genel sıralamada ise 13. sırada bulunmaktadır. E-ihracat bağlamında, müşteri memnuniyetini sağlamak için çevrimiçi hizmetler sunmak, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak ve sorunsuz işlemler sağlamak firmalar için kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

“Çok dilli küresel iletişim becerisi” 0,139 ağırlığıyla yerel sıralamada 6. sırada genel sıralamada ise 16. sırada olduğu hesaplanmıştır ve lokalizasyon alt kriteri 0,136 ağırlıklı yerel sıralamada 7. sırada genel sıralamada ise 17. sırada bulunmaktadır. Bu alt kriterler firmaların farklı dil engellerinin aşılması ve uluslararası pazarlarda etkili iletişim sağlamanın önemine işaret etmektedir. Böylelikle şirketlerin, dil bariyerlerini aşarak, farklı dillerde müşteriyle etkili bir şekilde iletişim kurarak, uluslararası pazarlarda başarılarını artıracabilecekleri düşünülmektedir.

“E-ihracat temel bilgisi” ana kriteri, 0,2522 ağırlığıyla ana kriterler arasındaki sıralamada birinci sırada yer almaktadır. Bu ağırlık ile şirketlerin uluslararası e-ticaretle ilgili karmaşıklıkların giderilmesi için önem arz etmektedir. Bu alandaki alt kriterler arasında; 0,302 ağırlık ile “uluslararası yasal uyumluluk ve ülke vergi bilgisi” 1. sırada ve genel sıralamada ise 3. sırada bulunmaktadır. Bir diğer önemli alt kriter olan “hukuk bilgisi” 0,288 ağırlığıyla yerel sıralamada 2. sırada genelde ise 4. sırada bulunmaktadır. Bu bulgular, e-ihracat faaliyetlerinde hukuki bilginin önemini gözler önüne sermektedir. Söz konusu alt kriterler, Türk şirketlerinin, uluslararası ticaret yasaları, gümrük düzenlemeleri ve vergi kanunları hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaları, hukuki sorunları önleyerek, uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sorunsuz şekilde sürdürebilmelerine olanak tanıyacaktır. Bu düzenlemelere uyum sağlamak yalnızca riskleri azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda uluslararası paydaşlarla güven oluşturulmasına da katkı sağlayacaktır.

“E-ihracat temel bilgisi” ana kriterinin alt kriteri olan “hedef pazar bilgisi” 0,152 ağırlık ile kendi aralarında yapılan sıralamada 3. sırada yer alırken genel sıralamada 9. sırada bulunmaktadır. Bu verilere bakıldığında, hedef pazarın yerel düzeyde yüksek bir öneme

sahip olduğu gör÷lmektedir. K÷resel öl÷ekte biraz daha geride kalsa da bu pazar yine de önemli sayılmaktadır.

“G÷mr÷k bilgisi” 0,146 ağırlıkla yerel sıralamada 4. sırada genel sıralamada 10. sırada bulunduğu hesaplanmıştır. “Lojistik bilgisi” 0,112 ağırlık ile alt kriterler arasında 5. sırada genel sıralamada ise 18. sırada gösterilmektedir. Bu alt kriterler şirketlerin e-ihracat işlemlerinde, her ÷lkenin g÷mr÷k prosed÷rlerini ve özel gereksinimlerini doğru şekilde anlamaları konusunda yardımcı olmaktadır.

“Finansal yetkinlik” ana kriteri, 0,2503 ağırlığıyla önemli bir yer tutmaktadır ve şirketler için e-ihracat faaliyetlerinde özellikle e-ihracat işlemleri söz konusu olduğuunda kritik öneme sahiptir. Bu kriter “ödeme sistemleri”, “d÷viz ve finans” gibi alt kriterler, uluslararası işlemlerde güvenli ve verimli ödeme yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. “Ödeme sistemleri”, 0,520 ağırlığı ile bu kriterde en kritik alt kriter olarak öne çıkmakta, bu da güvenli ödeme yöntemlerinin e-ticaret için önemli bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Şirketlerin, farklı para birimlerinde ödeme kabul etme ve ödeme işlemleri sırasında güvenliği sağlama yeteneği, müşteri memnuniyetini ve iş başarılarını doğrudan etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, “D÷viz ve Finans” (2. sırada 0,480 ağırlığıyla) da uluslararası ticarete önemli bir faktördür. D÷viz kurları ve uluslararası finansal uygulamaların yönetimi, şirketlerin karlılığını doğrudan etkileyebilir ve d÷viz risklerini etkin bir şekilde yönetmek, şirketlerin uluslararası ticaret faaliyetlerini sürdür÷lebilir kılabılır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, Türk şirketlerinin uluslararası e-ihracat alanlarında başarılı olabilmek için öncelik sırasına göre hangi yeterlilikleri geliştirmeleri gerektiğini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Analiz, teknolojik altyapı, dijital pazarlama, uluslararası hukuki uyumluluk ve finansal yeterlilik gibi alanların en kritik geliştirilmesi gereken yetkinlikler olduğunu göstermektedir. Türk şirketlerinin bu yeterliliklere öncelik vererek, e-ihracat kapasitelerini güçlendirebileceği ve küresel pazarlarda rekabetçi bir avantaj elde edebileceği sonucuna varılmaktadır. Dijital ekonomi hızla gelişmeye devam ederken, şirketlerin teknolojik ilerlemeleri takip etmeleri, uluslararası stratejiler geliştirmeleri ve yasal ve finansal düzenlemelere uyum sağlamaları, küresel pazarda rekabetçi kalabilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın bulguları e-ihracat konusunda kendisini geliştirmek isteyen firmaların yanısıra ihracatı artırmaya yönelik olarak kurulmuş sivil toplum kuruluşları ve devlet teşkilatı iindeki sorumlu birimler içinde önemli bir bilgi desteği sağlamaktadır. Sınırlı kaynaklar ile hedeflerine ulaşmak durumunda olan ihracat dünyasının paydaşları için hangi faktörlere öncelik vermeleri gerektiği oldukça önemli bir bilgidir.

Gelecek çalışmalara öneri olarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri kullanılabilir veya başka bir ülke üzerinde yöntemler kullanılarak sonuca ulaşılabilir.



6. KAYNAKÇA

- Aghdaie, M. H., & Alimardani, M. (2015). Target market selection based on market segment evaluation: a multiple attribute decision making approach. *International Journal of Operational Research*, 24(3), 262-278.
- Akkan, M. M. (2022). Pazarlama ve Lojistik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme: Pazarlama Lojistiği. *Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 201-229.
- Aksakal, I. D. (2024). E-ticaret iş sahası için yetkinlik envanteri çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. [Bursa Uludağ Üniversitesi].
- Aksoy, N. (2017). İhracat Kredi Sigortası Kavramı, Hukukî Niteliği ve Benzer Kurumlarla Karşılaştırılması. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 4(1), 66-91.
- Aktaş, R., Doğanay, M. M., Gökmen, Y., Gazibey, Y., & Türen, U. (2015). *Sayısal Karar Verme Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Al-Dmour, H. H. (2018). A Conceptual Framework for Determinants of E-Exporting (Marketing Applications) Practices and the Business Performance: Empirical Study. *Modern Applied Science*, 12(11), 358.
- Alexander, K., Dhumale, R. & Eatwell, J. (2006). *Global Governance of Financial Systems*, Oxford University Press, Oxford, 2006.
- Aliyeva, B. (2017). Elektronik ticaret: Dünyadaki gelişmeler ve Azerbaycan açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 30-43.
- Altıntaş, M. H., Tokol, T., & Harcar, T. (2007). The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey. *EuroMed Journal of Business*, 2(1), 36-56.
- Alzhanova, A., & Chaklikova, A. (2022). Multilingual Education: Development of Professional Foreign Language Communicative Competence of Students in a Digital Environment. *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies (IJWLTT)*, 17(1), 1-13.

- Alzoubi, H. M., & Inairat, M. (2020). Do perceived service value, quality, price fairness and service recovery shape customer satisfaction and delight? A practical study in the service telecommunication context. *Uncertain supply chain management*, 8(3), 579-588.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Athey, R. T. & Orth, S. M. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225.
- Atsan, N. & Erdoğan, E. O. (2015). Girişimciler için alternatif bir finansman yöntemi: Kitlese fonlama (crowdfunding). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 297-320.
- Babakhani, M. & Haji, H. (2011). An empirical study to determine the critical success factors of export industry. *Management science letters*, 1(1), 23-28.
- Bahçeci, İ. (2022). Covid-19 Pandemisinin E-Ticaret Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(25), 135-147.
- Baral, G. & Tekdemir, Y. (2023). Sınır ötesi ticarete e-ihracat işlemlerinin muhasebeleştirilmesi. *Journal of Business and Trade*, 4(1), 63-81.
- Bateson, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279-308.
- Bilge, N. (1983). *Hukuk başlangıcı*. Ankara: Turhan Kitabevi, 12.
- Boyqorayeva, A. R., & Ahadova, H. (2024). Embracing Multilingual Education: Nurturing Global Competence. *Scholar*, 2(2), 4-9.
- Burgoyne, G. J. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22 (6), 6-13.
- Burn, J., & Barnett, M. (2003). Export Performance and E-Services. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 11(1), 1-5.
- Case, D. O. (2002). *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*. Boston, MA: Elsevier/Academic Press.
- Chang, D.-Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP, *European Journal of Operational Research*, 95(3), 649–655.

- Chen, J., & Batool, H. (2022). A study on the selection of logistics mode of consumer goods for cross border ecommerce exporting SMEs. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia*, 2, 1-11.
- Chen, L. (2017). Developing Asia in the era of cross-border e-commerce. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA)*, 11, 1-31.
- Chen, N. & Yang, J. (2017). Mechanism of government policies in cross-border e-commerce on firm performance and implications on m-commerce. *International Journal of Mobile Communications*, 15(1), 69-84.
- Collis, D. (1994), How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (1), 143-152.
- Coşkun, R., Kiriş, Z.N., & Tepe, S. (2019). A Fuzzy Based Marketing Performance Measurement Model With A Real Case Study. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournl)*, 5(34), 2371-2387.
- Cui, F., Hu, H., & Xie, Y. (2021). An intelligent optimization method of E-commerce product marketing. *Neural Computing and Applications*, 33, 4097-4110.
- Cura, F., & Selek, A. (2022). Marka Bilinirliğinin İhracat Performansına Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1192-1204.
- Curtis, K. R., & Allen, S. (2018). Target Market Identification and Data Collection Methods. https://digitalcommons.usu.edu/extension_curall/1944. Erişim Tarihi:15.12.2024.
- Çakıcı, A. C., Akgündüz, Y., & Yıldırım, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443-462.
- Dachyar, M., & Banjarnahor, L. (2017). Factors influencing purchase intention towards consumer-to-consumer e-commerce. *Intangible Capital*, 13(5), 946-966.
- Davis, R. (2016). An introduction to asset management. https://www.ifm.net/documents/Asset%20Mgt_Beginners_Guide_low_9.pdf. Erişim Tarihi:17.11.2024.
- Deloitte, (2022). E-Ticaretin öne çıkan başarısı, tüketici davranışlarında değişim ve dijitalleşme, Deloitte Raportu.51. <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/analysis/e-ticaretin-one-cikan-basarisi-2022.html>. Erişim Tarihi: 17.11.2024.

- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200.
- Ding, F., Huo, J., & Campos, J. K. (2017). The development of cross border e-commerce. In *International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM)*. 487-500.
- Dubois, D. David; Rothwell J. William (2004). Competency-based human resource management. California: Davies-Black Publishing.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ertürk, E. (1994), *Döviz Ekonomisi*. İstanbul: Der Yayınları
- Eser, U., & Köse, S. (2005). Endüstriyel Yerelleşme ve Yoğunlaşma Açısından Türkiye Sanayii: İl İmalat Sanayiilerinin Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(2), 97-139.
- Faraoni, M., Rialti, R., Zollo, L., & Pellicelli, A. C. (2019). Exploring e-loyalty antecedents in B2C e-commerce: Empirical results from Italian grocery retailers. *British Food Journal*, 121(2), 574-589.
- Eren, F. (2010). *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. İstanbul 2010, 1083.
- Gammelgaard, B. & Larson, D. P. (2001). Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-50.
- Garrett, G. A. (2005). *Contract negotiations: Skills, tools, and best practices*. Wolters Kluwer.
- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2020). Cross-border B2C e-commerce to China: An evaluation of different logistics solutions under uncertainty. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(3), 355-378.
- Gomez-Herrera, E., Martens, B., & Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28, 83-96.

- 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.
- Gu, J., Goetschalckx, M., & McGinnis, L. F. (2007). Research on warehouse operation: A comprehensive review. *European journal of operational research*, 177(1), 1-21.
- Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Acar G. (2021). Global Ticarete Dijital Dönüşüm: E-İhracat. Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm-2, 71.
- Haapio, H., & Siedel, G. J. (2017). *A short guide to contract risk*. Routledge.
- Toker, H. (2005). 4458 Sayılı Gümrük Kanunu Çerçevesinde Gümrük Rejimleri; Yeni Gümrük Kanunu'nun İhracatçıya Sağladığı Kolaylıklar, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- He, P., Zhang, S., & He, C. (2019). Impacts of logistics resource sharing on B2C e-commerce companies and customers. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, 1-15.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2020). *Brand Management: Mastering Research, Theory And Practice*. Routledge.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5), 509-531.
- Humphrey, D. (2009). Payment scale economies, competition, and pricing, *Working Paper Series*, No 1136, ECB, Frankfurt am Main, December.
- Huseynov, F., & Özkan Yıldırım, S. (2019). Online consumer typologies and their shopping behaviors in B2C ecommerce platforms. *Sage Open*, 9(2), 1-19.
- Irmak, E. (2023). Uluslararası Ticarete Dijitalleşme: E-Ticaret Kapsamında E-İhracat. *The Journal of Social Science*, 7(14), 180-200.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants Of Brand Performance: The Role Of Internal Branding. *Journal of Brand Management*, 25, 202-216.

İsayev, O. & Nart, Ö. (2019). *A'dan Z'ye e-ihracat*, İstanbul, World Ecommerce Forum Yayınları.

Jailani, N., Mukhtar, M., Al-aaidroos, M. A., Patel, A., Abdullah, S., Yahya, Y., & Abdullah, Z. (2016). Agentbased auction e-marketplace with value added services and islamic shariah compliance. (Eds.) In: *Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management*, (p. 888-904), IGI Global, USA.

Jelinek, J. S. (2018). Art As Strategic Branding Tool For Luxury Fashion Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 294-307.

Arnolds, J. and E. Rhyne (2016) A Change in Behavior: Innovations in Financial Capability. Cambridge, MA: Center for Financial Inclusion, Accion International. <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2016/04/a-change-in-behavior-final.pdf> . Erişim tarihi: 15.11.2024

Kabango, C. M., & Asa, A. R. (2015). Factors influencing e-commerce development: Implications for the developing countries. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(1), 64-72.

Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2023). From Likes To Loyalty: The Interplay of Social Media Marketing in Shaping Education Institution Brand Attitude and Loyalty. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 465-475.

Kannan, D., Khodaverdi, R., Olfat, L., Jafarian, A., & Diabat, A. (2013). Integrated fuzzy multi criteria decision making method and multi-objective programming approach for supplier selection and order allocation in a green supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 47, 355-367

Kannan, P. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.

Kantarçı, Ö., Özalp, M., Sezginsoy, C., Özaşkın, O., & Cavlak, C. (2017). *Dijitalleşen dünyada ekonominin itici gücü: E-ticaret*. TÜSİAD Yayını. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>. Erişim tarihi: 15.11.2024

Karaboga, K., & Gungor, M.A. (2021). Cross-border e-commerce (e-export) methods and problems encountered. *Current Marketing Studies And Digital Developments*, 73-96.

- Karadoğan, S., Güzel, H., Kanlıoğlu, M. B., Aktaş, N., & Gür, N. (2023). *Reel sektörün dönüşümünde e-ticaret ve e-ihracat: İstanbul özelinde bir analiz*. İstanbul Ticaret Odası. <https://itosam.org.tr/pdf-view/22>. Erişim tarihi: 15.11.2024
- Haji K. (2021). E-commerce development in rural and remote areas of BRICS countries. *Journal of Integrative Agriculture*, 20(4), 979-997.
- Kaur, J. & Kumar, V. (2013). Competency Mapping: A Gap Analysis. *International Journal of Education and Research*, 1(1), 1-9.
- Kawa, A. (2017). Supply chains of cross-border e-commerce. *Advanced Topics in Intelligent Information and Database Systems* 9, 173-183.
- Kelley, K., (2016). Understanding Your Customers: How Demographics and Psychographics Can Help. Penn State University Extension. <https://extension.psu.edu/understanding-yourcustomers-how-demographics-and-psychographicscan-help>. Erişim tarihi: 23.03.2024
- Keskin, M. H., & Etik, M. (2011). Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar Lojistik El Kitabı ve Küresel Tedarik Zinciri Pratikleri, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kestenbaum, M. I., & Straight, R. L. (1996). Paperless grants via the Internet. *Administration Review*, 56(1), 114-120.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, Research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kokkola, T. (Ed.). (2010). The payment system: Payments, securities and derivatives, and the role of the Eurosystem. BCE. Banco Central Europeo.
- Konak, A. (2018). Yüksek teknoloji içeren ürün ihracatının ihracat hacmi ve ekonomik büyüme üzerine etkisi; seçilmiş OECD ülkeleri ve Türkiye örneği. *JOMELIPS-Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences*, 3(2), 56-80.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2): 46-54.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (13rd Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall, International.
- Kowaas, R., Syamsia, J. C., & Mandagi, D. W. (2023). The Antecedents of an Effective City Branding: A Comprehensive Systematic Review. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 2178-2186.

Kumar, V., & Raheja, G. (2012). Business to business (B2B) and business to consumer (B2C) management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3), 447-451.

Küçükylmazlar, A. (2006). *Elektronik ticaret rehberi*. İTO Yayınları: İstanbul.

Laubscher, H. (2017). Why cross border ecommerce is the future of ecommerce. Ecommerce Platforms. <https://ecommerce-platforms.com/articles/cross-border-ecommerce-future-ecommerce>. Erişim tarihi: 17 Ekim 2024.

Lawler, E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15.

Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2024). An Integrative Review of Export Development Process Models: History, Impact, and the Way Forward. *Key Developments in International Marketing: Influential Contributions and Future Avenues for Research*, 121-138.

Liu, X., Chen, D., & Cai, J. (2015). The operation of the cross-border e-commerce logistics in China. *International Journal of Intelligent Information Systems*, 4(2), 15-18.

Lucia, A.D. and Lebsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.

Ma, S., Chai, Y., & Zhang, H. (2018). Rise of cross-border e-commerce exports in China. *China & World Economy*, 26(3), 63-87.

Manee, P., Bua-In, N., & Thawornsujaritkul, T. (2023). Guidelines For Business-To-Government (B2g) Management Success Principles For Micro, Small, And Medium Enterprises (MSMES). *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(4), 127-145.

Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(9), 901-920.

Manisalı, E. (1996). *Gümrük Birliği'nin Siyasal ve Ekonomik Bedeli*. Bağlam Yayıncılık.

Marhareita, C., Kila, I. W., & Mandagi, D. (2022). Social Media Marketing And Educational Institution Brand Awareness, Image, And Attitude. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 257-256. <https://doi.org/10.37680/Qalamuna.V14i1.4081>. Erişim tarihi: 23.03.2024

- Marrelli, F. Anne (1998). An Introduction to Competency Analysis and Modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8–17.
- Marrelli, F ; Tondora ; Hoge, A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 533–561.
- Martincus, C. V., Carballo, J., & Graziano, A. (2015). Customs. *Journal of international economics*, 96(1), 119-137.
- Maulana, A., Satrio, D., Hasibuan, A., Nasution, S. P., Munte, R. N., Hutabarat, M. L. P., ... & Syukriah, E. A. (2023). *Manajemen Bisnis Digital Dan E-Commerce*. Yayasan Kita Menulis.
- McClelland, C. D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, A. P. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, 43(6), 49-59.
- Mian, M. E. U. (2020). A study on competitiveness of ready-made garments for export-led economic growth in bangladesh: issues and challenges (Doctoral dissertation, University of Saskatchewan).
- Miao, M., Jalees, T., Zaman, S. I., Khan, S., Hanif, N. U. A., & Javed, M. K. (2022). The influence of e-customer satisfaction, e-trust and perceived value on consumer's repurchase intention in B2C e-commerce segment. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(10), 2184-2206.
- Min, S. & Mentzer, J.T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Distribution and Logistics Management*, 30(9): 765-787.
- Mirabile, J. R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-77.
- Stanley M. (2022). Here's Why E-Commerce Growth Can Stay Stronger For Longer, <https://www.morganstanley.com/ideas/global-ecommerce-growth-forecast-2022>. Erişim Tarihi: 17.11.2024

Mukhisa K. (2020). The intricacies impact and opportunities of e-commerce for trade and development UNCTAD, <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development>. Erişim tarihi: 17.11.2024

Murphy, P.R. & Poist, R F. (1994). The logistics-marketing interface: Marketer views on improving cooperation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(2): 1-14.

Ocloo, C. E., Xuhua, H., Akaba, S., Shi, J., & Worwui-Brown, D. K. (2020). The determinant factors of business to business (B2B) e-commerce adoption in small-and medium-sized manufacturing enterprises. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(3), 191-216.

Otuzoğlu, C. (2017). E-Ticaret ve E-Ticarete İlişkin Yasal Düzenlemeler, Muhasebeleştirilmesi ve TFRS 15 Kapsamında İncelenmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, M. A. (2006). Küreselleşme, yerelleşme ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 78(450), 141-166.

Özgenç, S. (2024). Vergide Şeffaflık Gündemine Küresel Bir Bakış. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 30(2), 495-505.

Özmen, E. (2014). Reel döviz kuru ve Türkiye dış ticaret dinamikleri. Economic Research Center Working Papers in Economics, 14(12), 1-138.

Öztürk, N. & Bayraktar Y. (2010). Döviz Kurlarını Açıklamaya Yönelik Yeni Yaklaşımlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 157-191

Parlak, B. (2024). Ticaret ve ödeme sistemlerinin dijitalleşmesi, Dünya ve Türkiye uygulamalarının karşılaştırmalı analizi/Digitalization of trade and payment systems, comparative analysis of world and Turkey applications

Pears, D. (2003). *Bilgi nedir?* (A. Güçlü, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat.

Peteraf, M., Stefano G. & Verona G. (2013), The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.

Ritzer, G. (2016). *Toplumun McDonaldlaştırılması*. Çev. Akın Emre Pirgil, 4. Basım Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2016.

Sahu R.K (2009). Competency Mapping, New Delhi: Excel Books'tan aktaran Jaidep Kaur, Vikas, Competency Mapping: A Gap Analysis. International Journal of Education and Research, 2013, 1(1), 1-9.)

Sapmaztürk C. (2013). Avrupa Birliği'ne Yönelik Üyelik Sürecinde İhracata Yönelik Devlet Yardımlarının İşletmelerin İhracat Performansı Açısından Değerlendirilmesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Saraç, M. (2015). *Finansal Yönetim Ders Notları*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.

Sarioglu, B., & Develi, E. İ. (2022). Pazarlamada Kampanya Yönetimi ve Yapay Zekâ Kullanımı. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 91-124.

Satıcı, N. E-ihracatta lojistik uygulama ve modelleri (2019). Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schneider, G.P. (2002). New Perspectives on E-Commerce, Course Technology, MA: Boston.

Seyidoğlu, Halil, (2003). *Uluslararası Finans*, İstanbul, Güzem Can Yayınları, Geliştirilmiş 4. Baskı

Shrivarthini, V., & Krishnaveni, V. (2022). A review: New product development, categories, importance and process involved in product development. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(10), 714-717

Smith, J. (2021). E-commerce online shopping process: Five reasons why web design matters. Digital Marketing Press. <https://www.digitalmarketingpress.com/ecommerce-online-shopping>. Erişim Tarihi:17.11.2024

Soleimani, M. (2022). Buyers' trust and mistrust in e-commerce platforms: a synthesizing literature review. *Information Systems and e-Business Management*, 20(1), 57-78.

Sönmezay, M. ve Keser, HY (2024). Sınır Ötesi E-Ticarette Lojistik Süreçlere İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bursa İli E-İhracata Yönelik Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 15 (44), 1249-1271.

Spenser M.L. & Spenser M. S. (1993). *Competence at Work*, John Wiley & Sons Inc., 26-27, New York.

- Streblor, M. Robinson, D. Paul, H. (1997). Getting the Best out of Your Competencies. E. S Report 334. UK: The Institute for Employment Studies.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice: Successful. International Marketing Review, 11, 6.
- Şahin, H. (2002). Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi, 1. Baskı, Ankara: Polimer Matbaacılık.
- Şahin, S. (2021). Küreselleşen dünyada uluslararası lojistik ve sınır ötesi e-ticaret: e-ticaret ticareti geleceğin en önemli ticaret yöntemi midir? Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 82-97.
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2024). Türkiye’de e-ticaretin görünümü. <https://www.ticaret.gov.tr/> Erişim Tarihi: 18.12.2024
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Journal of Management & Organization, 24(3), 359-368.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Industrial and Corporate Change, 3 (3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Terzi, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 745-753.
- Czakó, E. & Könczöl, E. (2014). Critical success factors of export excellence and policy implications: the case of Hungarian small and medium-sized enterprises. International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries. Miskolc, Hungary: University of Miskolc, 69-84.
- Tonguç, C., & Kocaoğlu, B. (2021). Tekstil Sektöründe Sabit Maliyet Ve Değişken Maliyet Kısıtları İle Bir Firma Üzerinde Optimizasyon Uygulaması. Journal Of Pure Social Sciences (Puresoc)-Pak Sosyal Bilimler Dergisi (PAKSOS), 2(3), 35-47.

Tookey, D. A. (1964). Factors associated with success in exporting. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 1(1), 48.

Traver, C. G., & Laudon, K. C. (2012). *E-commerce: Business, technology, society*. Pearson Higher Ed.

Tüfenk, M. B. (2024). Sınır Ötesi E-Ticaret: E-İhracat ile Küresel Pazarlara Açılmak. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 1-19.

Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2011). Türkiye’de E-Ticaret İşlem Hacmini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Bir Model Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(1), 49-71.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2024) <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 21.11.2024

Türk İhracatçılar Meclisi. (2024). E-ihracat kılavuzları: Platformların açıklamaları. Türk İhracatçılar Meclisi. <https://www.tim.org.tr/e-ihracat-kilavuzlari>. Erişim Tarihi: 25.03.2024

Türkiye İhracatçılar Meclisi. (2019). E-ihracat ortak akıl çalıştayı 2019 raporu. Türkiye İhracatçılar Meclisi, İstanbul, Türkiye.

UIB. (2017). Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, AR&GE Şubesi. (2017). E-dış ticaret raporu.

UNCTAD (2021). “COVID-19 boost to e-commerce sustained into 2021, new UNCTAD figures Show”, <https://unctad.org/news/covid-19-boost-e-commerce-sustained-2021-new-unctad-figures-show>. Erişim tarihi: 25 Nisan 2024.

UNCTAD. (2021). E-Commerce In Developed Countries Continues On Strong Growth Path, <https://unctad.org/news/intricacies-impact-and-opportunities-e-commerce-trade-and-development>. Erişim Tarihi: 24.04.2024

Uzun, M. (2021). Türkiye’nin e-ihracatta mevcut durumu ve potansiyeli (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Van Heel, B., Lukic, V., & Leeuwis, E. (2014). Cross-border e-commerce makes the world flatter. The Boston Consulting Group.

Vlachos, I. P. (2004). Critical success factors of business to business (B2B) e-commerce solutions to supply chain management. *Supply chain and finance*, 161-175.

- Voudouris, I., Lioukas, S., Iatrelli, M., & Caloghirou, Y. (2012). Effectiveness of technology investment: Impact of internal technological capability, networking and investment's strategic importance. *Technovation*, 32(6), 400-414.
- Weinreich, N.K. (1999). *Hands-on Social Marketing A Step by Step Guide*. Londra: Sage Yayınları
- Weiss, J. A., & Tschirhart, M. (1994). Public information campaigns as policy instruments. *Journal of policy analysis and management*, 13(1), 82-119.
- White, W. Robert (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wijewardena, H., & Tibbits, G. E. (1999). Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: data from Australia. *Journal of small business management*, 37(2), 88.
- World Bank. (2021). *Building a Financial Education Approach: A Starting Point for Financial Sector Authorities*. World Bank.
- Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), (2013). “e-commerce in developing countries: Opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises”, WTO Raport, ss.1.
- Xue, W., Li, D., & Pei, Y. (2016). The development and current of cross-border e-commerce. *The Fifteenth Wuhan International Conference on E-Business—E-Business and Digital Innovation (WHICEB)*. 130-138.
- Yalçın, S. (2016). *Elektronik Ticaretin Küçük Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yao, G., Dato'Mansor, Z., Ghazali, H. B., & Yan, Z. (2024). A comprehensive mixed-methods study on cross-border e-commerce SMEs, digital transformation and dynamic managerial capabilities. *Environment and Social Psychology*, 9(4), 2255.
- Yapar, B. K., Bayrakdar, S., & Yapar, M. (2015). The role of taxation problems on the development of e-commerce. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 642-648.
- Yayman, D. (2020). İhracata Yönelik Vergi Teşvik Uygulamaları. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 7(51), 413-439.

Yıldırım, B. F., Demirci, E., Yavuziğit, Y., & Pekşen, F. (2019). Ulaştırma ve Lojistik Sektör Raporu 2019. Erişim adresi <http://ulk.ist/>

Yılmaz, Ö., & Bayram, O. (2020). COVID-19 pandemi döneminde Türkiye’de e-ticaret ve e-ihracat. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 37-54.

Yin, Z. H., & Choi, C. H. (2023). The effects of China’s cross-border e-commerce on its exports: A comparative analysis of goods and services trade. *Electronic Commerce Research*, 23(1), 443-474.

Yoon, Y. L., Yoon, Y., Nam, H., & Choi, J. (2021). Buyer-supplier matching in online B2B marketplace: An empirical study of small and medium sized enterprises (SMEs). *Industrial Marketing Management*, 93, 90-100.

Yuan, C., Moon, H., Wang, S., Yu, X., & Kim, K. H. (2021). Study on the influencing of B2B parasocial relationship on repeat purchase intention in the online purchasing environment: An empirical study of B2B e-commerce platform. *Industrial Marketing Management*, 92, 101-110.

Yusuf, M., & Suyanto, A. (2019, June). Keys success factor in innovation development for fish product export oriented in fishery industry Central Java Province. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 292, No. 1, p. 012021). IOP Publishing.

Yüksel Ö., Ünal S. & Altan S. (2003). Uluslararası Pazara Giriş Yöntemlerinden İhracat Dönem İçi Ödevi, (Teksir), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, S. (2016). Kampanya Yönetiminde Kritik ve Analitik Metodoloji: STK’lar için Bir Süreç Yönetimi Modeli. *Turkish Journal of Marketing*, 1(2), 145-162.

Zibel, E., (2004). Küreselleşme ve Yerel Yönetimler, Yerel Yönetimler Kongresi, 3-4 Aralık, Biga/Çanakkale, 187-199.

Zollo, M. & Winter, S. (1999), "From Organizational Routines to Dynamic Capabilities", Working Paper, The Wharton School: The University of Pennsylvania