



**DİJİTAL İŞLETME STRATEJİSİNİN İHRACAT VE İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: TR83 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Sefa SEVİNDİK

SAMSUN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Samsun 2023



**SAMSUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DİJİTAL İŞLETME STRATEJİSİNİN
İHRACAT VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ:
TR83 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Sefa SEVİNDİK

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Programı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

Samsun, 2023

TEZ ONAYI

Sefa SEVİNDİK'in "Dijital İşletme Stratejisinin İhracat Ve İşletme Performansına Etkisi: Tr83 Bölgesinde Bir Uygulama" başlıklı tezi .../.../20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Samsun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Ünvanı Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

Üye :.....

Üye :.....

Üye :.....

Üye :.....

.....

(Ünvanı, Adı ve SOYADI)

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

26/5/2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Samsun Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

Sefa SEVİNDİK

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasını iş ve ticaret hayatımda gözlemlediğim dijital dönüşümle gelen değişimin etkilerini ortaya koyabilme motivasyonu sağlamıştır. Şimdiye kadar kitaplarda okuduğumuz sanayi devrimi vb. kitlesel dönüşümü çağımız güncelinde birebir yaşarken veri toplayabildiğim parçası hakkında akademik disiplinle işletmelere ve araştırmacılara katkı sağlamak istedim. Her aşamasında yol gösteren başta danışman hocam Prof. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ ve öğrenim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Yine üzerimde büyük emekleri olan anneme, her zaman özlemle andığım rahmetli babama, hatıralarımda bile özlü söz ve deyişlerinden feyz almaya devam ettiğim rahmetli dedeme, bana üç kez babalığı tattıran Mehmet Arslan, Zeynep Mina ve Göksu'ma, üç çocuğun telaşına rağmen beni her zaman destekleyen ve motive eden eşime de ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

Sefa SEVİNDİK

Samsun, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET	3
ABSTRACT	5
Tablolar Listesi	7
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	9
GİRİŞ	11
Araştırmanın Konusu	11
Araştırmanın Amacı ve Önemi	12
Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	13

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijitalizm	14
1.1.1. Dijital – Analog	14
1.1.2. Dijitalleştirme, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm	16
1.1.3. Dijital Olgunluk	18
1.1.4. Büyük Veri	20
1.1.5. Endüstri 4.0	22
1.1.6. E-Ticaret	22
1.1.7. Dijital Pazarlama	23
1.1.8. Yıkıcı İnovasyon, İş Modelleri	25
1.1.9. Yapay Zekâ	26
1.1.10. Akıllı Fabrikalar	27
1.1.11. Blok Zincir ve Bilgisayarların Şahitliği	28
1.2. Türkiye'nin Dijitalleşme Stratejisi	29
1.3. Dijital İşletme Stratejisi	40
1.4. İhracat Performansı	41
1.4.1. Öznel İhracat Performansı	44
1.4.2. Nesnel İhracat Performansı	45
1.5. İşletme Performansı	46
1.6. TR83 Bölgesi	47
1.6.1. Samsun Dış Ticaret Verileri	50
1.6.2. Çorum Dış Ticaret Verileri	51
1.6.3. Amasya Dış Ticaret Verileri	52

1.6.4. Tokat Dış Ticaret Verileri	53
1.6.5. TR83 Bölgesi Dış Ticaret Verileri	55
1.7. Literatür Taraması	58
İKİNCİ BÖLÜM	
2.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	63
2.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi	65
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi	65
2.4. Araştırmanın Modeli	68
2.5. Araştırmanın Hipotezleri	69
2.6. Bulgular	70
2.6.1. Demografik Bulgular	70
2.6.1.1. Tanımlayıcı Değişkenler Analizi	72
2.6.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	78
2.6.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi	82
2.6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	83
2.6.1.5. Araştırma Modelinin Analizi	86
2.6.1.6. Araştırma Modeli ve Hipotezlere Yönelik Sonuçlar	90
SONUÇ	93
Gelecek Araştırmalar İçin Tavsiyeler	101
Kobiler İçin Tavsiyeler	102
Araştırmanın Kısıtları	102
KAYNAKÇA	103
EKLER	118
ÖZGEÇMİŞ	123

ÖZET

DİJİTAL İŞLETME STRATEJİSİNİN İHRACAT VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TR83 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

Sefa SEVİNDİK

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bilim Dalı

Samsun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ocak 2023

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

Günümüzde dijital dönüşüm sürecinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Bu çalışma Covid-19 salgını ile hız kazanan dijitalleşme sürecinin işletmelere ve işletme fonksiyonlarına olan etkisini ortaya koymak ana fikrinden hareket etmektedir. Ana fikrin genel çerçevesi kapsamında “işletmelerde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan” Dijital İşletme Stratejisinin etkileri özellikli alan olarak seçilmiştir. İşletme süreçleri arasında döviz kazandırıcı faaliyet olan ihracat ülkemiz ve işletmeler için ayrı bir öneme sahiptir. Dolayısı ile çalışmada işletme fonksiyonlarından; ihracata olan etkisi ve işletme performansına etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca DİS’in TR83 bölgesindeki ihracatçı işletmeler açısından ihracat-işletme performanslarında nasıl bir etkiye sahip olduğunu, işletme ve ihracat performanslarının bu durumdan nasıl etkilendiğini ve işletmelerin söz konusu değişim sürecini doğru yönetebilmek için gerçekleştirdikleri aksiyonları ortaya koymak ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijital dönüşüm sürecine yönelik stratejik kararlar alabilmesine yardımcı olacak bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın ana kütlesini Amasya, Çorum, Samsun, Tokat illerinin oluşturduğu TR83 bölgesi oluşturmaktadır. Birincil veri toplama yöntemi olarak anket, anket uygulama yöntemi olarak da yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. İkincil veriler de çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın verileri, TR83 bölgesinde faaliyet gösteren 103 küçük, orta ve büyük ölçekli ihracatçı işletmeden toplanmıştır. Veriler, SPSS ve Smart PLS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ortaya konulan araştırma modeli doğrultusunda dokuz hipotez geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Araştırma sonucunda dokuz hipotezin dördü reddedilmiştir. TR83 bölgesinde DİS’in işletme performansına doğrudan anlamlı pozitif bir etkisi olmadığı ve nesnel ihracat performansına doğrudan anlamlı bir etkisi olduğu, öznel ihracat performansının ise Pazar

konumundan memnuniyet boyutunda olumlu etkisi olduğu ancak ihracatın kârlılığı boyutunda olumlu, anlamlı bit etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar TR83 özelinde literatürden kısmen ayrılmaktadır. Sonuçlar; TR83 bölgesinde ihracatçı işletmelerin dijital işletme stratejilerine yatırım yapmadıklarını bu konuda henüz yeterli düzeyde farkındalık oluşmadığını göstermektedir. Benzer araştırmaların farklı ana kütlelerde yapılmasının literatüre ve işletmelere önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Dijitalleşme, İşletme Stratejisi, İhracat, İşletme Performansı, Dijital Dönüşüm



ABSTRACT

EFFECT OF DIGITAL BUSINESS STRATEGY ON EXPORT AND BUSINESS PERFORMANCE: AN APPLICATION IN TR83 REGION

Sefa SEVİNDİK

Department of International Trade And Business

Programme in International Trade And Business

Samsun University, Institute of Graduate Programs, January, 2023

Supervisor: Prof. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

The importance of digital transformation in the context of businesses is widely recognized (Li et al., 2019). This study is based on the main idea of examining the impact of the accelerated process of digitalization due to the Covid-19 pandemic on businesses and their functions. Within the framework of the main idea, the effects of Digital Business Strategy, which emerged as a necessity in businesses, have been selected as the focal point. Export, as a revenue-generating activity among business processes, holds a separate significance for our country and businesses. Therefore, this study aims to demonstrate the effects of export on business functions and business performance. Furthermore, it seeks to explore the impact of Digital Business Strategy on the export-business performance of exporting firms in the TR83 region, how business and export performance are influenced by this, and the actions taken by businesses to effectively manage this transformation process. The study also aims to provide insights to help small and medium-sized enterprises (SMEs) make strategic decisions regarding the digital transformation process.

The main body of the research is constituted by the TR83 region, which includes the provinces of Amasya, Çorum, Samsun, and Tokat. The primary data collection method employed is the questionnaire, with face-to-face interviews being conducted as the survey application method. Secondary data is also included in the study. The data for the research is collected from 103 small, medium, and large-scale exporting companies operating in the TR83 region. The collected data is analyzed using SPSS and Smart PLS software. Based on the proposed research model, nine hypotheses are developed and tested.

As a result of the research, four out of the nine hypotheses are rejected. It is revealed that Digital Business Strategy does not have a significant direct positive effect on business performance in the TR83 region, but it has a significant direct effect on objective export

performance. Moreover, subjective export performance is found to have a positive effect in terms of satisfaction with market position, but it does not have a significant positive effect on export profitability. The findings partially diverge from the literature specifically in the TR83 region. The results indicate that exporting businesses in the TR83 region are not investing in digital business strategies and there is still insufficient awareness in this regard. Conducting similar research in different target populations is deemed to make significant contributions to the literature and businesses.

Keywords: Digitalization, Business Strategy, Export, Firm Performance, Digital Transformation



Tablolar Listesi

Tablo 1. Tm Forum Dijital Olgunluk Modeli.....	19
Tablo 2. Cbddo Hizmet Birimleri.....	29
Tablo 3. T.C. Cbddo Kurumsal Politikaları.....	31
Tablo 4. T.C. Cbddo 2023 Faaliyetleri.....	31
Tablo 5. Asya Ülkeleri E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi	33
Tablo 6. Tübisad Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Ekosistem Bileşeni	35
Tablo 7. Tübisad Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Yeterlilik Bileşeni	36
Tablo 8. Tübisad Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Kullanım Bileşeni.....	37
Tablo 9. Tübisad Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Dönüşüm Bileşeni	38
Tablo 10. İhracat Performansının Belirleyicileri.....	43
Tablo 11. Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Tablosu	48
Tablo 12. Samsun İli 2018-2022 Dış Ticareti	50
Tablo 13. Çorum İli 2018-2022 Dış Ticareti.....	51
Tablo 14. Amasya İli 2018-2022 Dış Ticareti.....	53
Tablo 15. Tokat İli 2018-2022 Dış Ticareti.....	54
Tablo 16. Tr83 Dış Ticareti	55
Tablo 17. Yıllara Göre Ticari Denge Sıralaması.....	57
Tablo 18. Katılımcıların Demografik İstatistikleri	70
Tablo 19. Dijital İşletme Stratejisi Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	78
Tablo 20. İhracat Pazar Konumundan Memnuniyet Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	78
Tablo 21. İhracat Kârlılığı Ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma	79
Tablo 22. Firma Performansı Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 23. Nesnel İhracat Performansı Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri. 80	
Tablo 24. Ölçeklerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	83
Tablo 25. Araştırmanın Güvenilirlik Ve Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar	84
Tablo 26. Ayırışma Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar (Fornell Ve Lacker).....	85
Tablo 27. Ayırışma Geçerliliği Sonuçlar (Htmt Katsayıları)	86
Tablo 28. Araştırma Modeli Katsayıları.....	88
Tablo 29. Araştırma Modeli Ve Hipotez Analiz Sonuçları	91

Şekiller Listesi

Şekil 1. Analog İşaret (Sinyal) _____	15
Şekil 2. Dijital İşaret(Sinyal) _____	15
Şekil 3. Ağırlığın Dijital Olarak Kodlanması. (A) Tek Bitlik Kodlama (B) İki Bitlik Kodlama _____	16
Şekil 4. Sayısallaşma Evrimi _____	18
Şekil 5. Yte Dijital Olgunluk Modeli _____	20
Şekil 6. Google Dijital Olgunluk Modeli _____	20
Şekil 7. Akıllı Fabrika Bileşenleri _____	28
Şekil 8. Türkiye'nin Kamu Dijital Dönüşüm Görünümü _____	33
Şekil 9. Oecd Türkiye Dijitale Geçiş Göstergeleri _____	39
Şekil 10. Oecd Dijitale Geçiş Türkiye _____	40
Şekil 11. Samsun İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği _____	51
Şekil 12. Çorum İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği _____	52
Şekil 13. Amasya İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği _____	53
Şekil 14. Tokat İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği _____	54
Şekil 15. Tr83 Dış Ticaret Grafiği _____	56
Şekil 16. Tr83 İl Bazında Dış Ticaret Grafiği _____	57
Şekil 17. Araştırma Modeli _____	69
Şekil 18. İşletme Deneyimi _____	72
Şekil 19. Firma Büyüklüğü _____	73
Şekil 20. İhracat Deneyimi _____	74
Şekil 21. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 2 _____	74
Şekil 22. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 3 _____	75
Şekil 23. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 4 _____	76
Şekil 24. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 5 _____	77
Şekil 25. İhracat Yoğunluğu _____	81
Şekil 26. İhracat Yapılan Ülke Sayısı _____	82
Şekil 27. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları Ve P Değerleri _____	87
Şekil 28. Yapısal Eşitlik Modeli Ve T Değerleri _____	91

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
AI	: Artificial Intelligence (Yapay Zekâ)
BİT	: Bilişim Teknolojileri
BM	: Birleşmiş Milletler
CBDDO	: Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi
DBS	: Digital Business Strategy (Dijital İşletme Stratejisi)
DİS	: Dijital İşletme Stratejisi
DT	: Digital Transformation (Dijital Dönüşüm)
EBRD	: European Bank For Reconstruction And Development (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası)
EGDI	: E-Government Development Index (E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi)
EU	: European Union (Avrupa Birliği)
FBA	: Fulfillment by Amazon
HCI	: Human Capital Index (Beşeri Sermaye Göstergesi)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IOT	: Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
IT	: Information Technology (Bilgi İşlem)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NUTS	: Nomenclature of Territorial Units for Statistics (İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması)
NİS	: Nesnel İhracat Performansı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OKA	: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
OSI	: Online Services Index (Çevrimiçi Hizmetler Göstergesi)
ÖZİP	: Öznel İhracat Performansı

STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TII	: Telecommunications Infrastructure Index (Telekomünikasyon Altyapı Göstergesi)
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
WB	: World Bank (Dünya Bankası)
WTO	: World Trade Organisation (Dünya Ticaret Örgütü)
YTE	: Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

Uluslararası Ticaretin döviz getirici faaliyeti olarak ihracatı etkileyen birçok etken vardır. İşletmelerin ise birden fazla iş süreci vardır, ihracat da en önemli süreçlerden biridir. Son yıllarda işletmelerin karşısına sıkça çıkan bir diğer süreç ise dijitalleşme, iş süreçlerinin dijitalleşmesidir. Covid-19 salgını iş süreçlerinin dijitalleşmesine ve dijital dönüşüme hız kazandırdığı literatür taramalarından da anlaşılmaktadır. Dönüşüm hızındaki artış sahada kişisel olarak gözlemlenebildiği gibi Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası vb. kuruluşların etkinlik ve yayınları, dönüşüme sağladıkları finansal desteklerin miktarlarındaki artışa bakarak da anlaşılabilmektedir. Dönüşümün kavramsal çıktısı olarak Endüstri 4.0 ilk olarak 2011 Hannover fuarında karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni kavramın uygulamaya geçmesi halinde üretimde nelerin, nasıl dönüşebileceği, hayatımıza neler katabileceği, neleri değiştirebileceği vb. sorular araştırmacılar tarafından konuşulmuş ve tartışılmıştır. Uzmanlar, uluslararası STK'lar evrensel milli gelir uygulamasını yasalaştıran bazı ülkelerin bu uygulamanın aynı sorulara verdikleri cevapların neticesi olabileceğini vurgulamaktadır. Endüstri 4.0 belki ilk ortaya çıktığı ve tartışıldığı şekli ile henüz hayata geçmedi ama dijital dönüşümün halen devam etmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bazı akademisyen ve araştırmacılar bu dönüşümün beşeri düzenin her sürecini etkilemeye gebe olduğunu ve etkilemeye devam ettiğini değerlendirmektedirler. Beşeri düzenin en önemli faaliyetlerinden biri üretim ve ticarettir. İhracat ise önemli bir işletme fonksiyonudur. Dolayısı ile işletmenin tüm süreçlerinin içinde ihracatın da dönüşümden etkilenmesi beklenmektedir ve literatürde bunun üzerine araştırmalar mevcuttur.

Literatür kuruluşların tüm iş süreçlerini değiştirebilecek bir dijital dönüşümden her işletmenin farklı şekilde etkilenebildiğini göstermektedir. Araştırmacılar bu durumun işletmelerde temel ve kapsamlı bir değişim sürecinin başlatılmasından önce kuruluşların stratejik bir plana ihtiyaç duymaları sonucunu doğurduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısı ile DİS'in bu tespitin bir sonucu olduğu varsayımına varılabilir. Mevcut literatürde DİS alanında yürütülen çalışmalara ilginin arttığı görülmektedir. Bu çalışmada Dijital İşletme Stratejisinin TR83 bölgesinde ihracat yapan işletmelerin ihracat performanslarına ve işletme performanslarına olan etkileri incelenecektir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Toplumsal ve ekonomik yaşamın hızla dijitalleşme eğiliminde olduğu günümüzde, söz konusu değişimin etkilerinin en çok hissedildiği alanlardan biri de iş süreçleridir. İşletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde takip ettikleri stratejik planın işletme performansları ile etkileşim içerisinde olduğunu literatür ortaya koymaktadır. İş süreçleri içerisinde ise ihracat; kuruluşların büyüme hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmeye çalıştığı döviz gelirlerini arttırıcı faaliyetlerin başında yer almaktadır. Dolayısıyla dijital dönüşümü gerçekleştirmek üzere geliştirilen DİS'nin işletmenin ihracat ve işletme performansı üzerinde etkili olduğu literatürde ortaya konmaktadır (Yüksel vd., 2020; Akturan ve Özdoğru, 2019; Arslan vd., 2018). Bu çalışmanın amacı; Covid-19 salgının etkisi ile hız kazanan dijital dönüşüm sürecinin işletmelerde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmasına sebep olduğu DİS'in TR83 bölgesindeki ihracatçı işletmeler açısından ihracat-işletme performanslarına nasıl bir etkiye sahip olduğunu, işletme ve ihracat performanslarının bu durumdan nasıl etkilendiğini ve işletmelerin söz konusu değişim sürecini doğru yönetebilmek için gerçekleştirdikleri aksiyonları ortaya koyabilmektir. Ayrıca ihracat performansının ölçülmesinde faydalanan nesnel göstergelerin öznel göstergeler üzerindeki etkisi de çalışma kapsamında ele alınacaktır.

Günümüzde dijital dönüşüm sürecinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu bilinmektedir (Li vd., 2019). Bu çalışma, dijital işletme stratejilerinin ihracat ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin ölçülmesine yönelik bir adım olması bakımından büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijital dönüşüm sürecine yönelik stratejik kararlar alabilmesine yardımcı olacak bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, çalışmanın bölgesel bir kapsamı olduğu için, TR83 bölgesindeki işletmelerin dijital işletme stratejilerini ve ihracat performansını daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin dijital işletme stratejilerine yatırım yapmalarının işletme performansına olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir (Chaffet ve Wood, 2019). Bu nedenle, işletmeler dijital dönüşüm sürecine yönelik kararlarını desteklemek için bu çalışmanın sonuçlarından yararlanabilirler.

Her ne kadar dijital dönüşüm alanındaki çalışmaların başlangıcı olarak Endüstri 4.0 teriminin ilk kez ifade edildiği 2011 yılı Hannover fuarı işaret edilse de dijital dönüşüm alanındaki akademik çalışmaların Covid-19 salgını ile büyük bir ilgi kazandığı ilgili literatürün gelişme tarihinden anlaşılmaktadır. Dijital işletme stratejisine ise e-ticaretin

işletme süreçlerine dahil olduğu dönem öncesi literatürde rastlamak mümkündür. Literatürde DİS üzerine yapılmış çalışmaların ağırlıklı olarak DİS-Eticaret, DİS-ERP, DİS-Tedarik Zincirinin Elektronik Yönetimi gibi aracı değişkenlerle ihracat performansına olan etkisi alanlarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Mevcut literatürde DİS'in ihracat performansı ya da işletme performansına doğrudan etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Benzer şekilde DİS alanında TR83 bölgesine odaklanan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın TR83 bölgesini hedeflemesi, Dijital Dönüşüm Stratejisinin ihracatçı kuruluşlarda ihracat ve işlete performansı üzerine etkilerini tespit etmeye yönelik yürütülmesi araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada öncelikle dijital işletme stratejisi alanında mevcut literatür incelenerek, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Dijital işletme stratejisinin ne olduğu, hangi iş süreçlerini ve nasıl etkilediği yapılan literatür taraması ile ortaya konulmuş elde edilen teorik bilgiler ışığında araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda ortaya konulan araştırma hipotezlerini cevaplandırmaya yönelik ampirik araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Bu çalışma nicel bir araştırmadır. Araştırma evreni TR83 bölgesini oluşturan Amasya, Çorum, Samsun, Tokat illerindeki ihracatçı işletmelerden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket, anket uygulama yöntemi olarak da yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler ile katılımcıların işletmenin nesnel-öznel ihracat performansı, işletme performansı, DİS düzeyi hakkında kanaatleri ve eğitim seviyesi, işletmedeki pozisyonları, iş tecrübeleri gibi demografik özelliklerine dair bilgilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırma modelinin analizinde yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Analizde SPSS ve Smart PLS programları kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol katsayıları ve P değerleri programlardan elde edilerek analiz edilmiştir. Araştırma modelini oluşturan ilişkilerin ve hipotezlerin test edilmesi maksadıyla her bir değişken skorlarının net bir şekilde hesaplanmasına izin veren kısmi en küçük kareler (PLS) yol analizi çalıştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijitalizm

"Dijitalizm" terimi, genellikle teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve dijital teknolojilerin toplumsal ve ekonomik yapıları değiştirdiği bir çağda, dijital teknolojilerin etkisi ve önemini ifade etmek için kullanılır.

Dijitalizm, teknolojinin hayatın her alanında yaygınlaşması ve dijital dünyanın giderek daha fazla öne çıkması sonucu ortaya çıkan bir ideolojidir (Morozov, 2016; Harari, 2021). Bu ideoloji, dijital dünyanın insan yaşamının merkezinde yer alması gerektiğini savunur. Bu düşünceye göre, dijital teknolojiler sadece bir araç değil, hayatın kendisidir ve insanlar onları kullanarak hayatlarını daha iyi hale getirebilirler (Öngün, 2020). Dijitalizm, insanların dijital dünyayı kontrol etme arzusunu yansıtır ve teknolojinin insan hayatındaki etkisini en üst seviyeye çıkarmak için çalışır (Harari, 2021). Dijitalizm ideolojisi, dijital dünyanın sunduğu olanakları ve fırsatları öne çıkarırken, teknolojinin insanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin minimize edilmesini de amaçlar. Bu nedenle, dijitalizm teknolojinin insan hayatına entegre edilmesi sürecinde, insana ve insan değerlerine önem verir (Deuze, 2018). Dijitalizm ideolojisi, teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte giderek daha fazla insan tarafından benimsenmektedir ve günümüzde birçok alanda etkisini göstermektedir (Maalej vd., 2017).

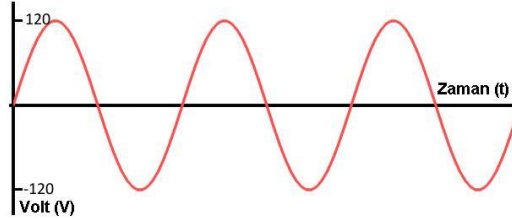
Kocaman ve Özcan (2019) dijitalizmi şöyle tanımlamaktadır: "Dijital teknolojilerin, hızlı bir şekilde geliştiği ve neredeyse tüm iş, sosyal ve kültürel faaliyetlerin dijital hale geldiği bir çağda, dijitalizm olarak tanımlanan dijital dönüşüm süreci, günümüz toplumunu ve ekonomisini şekillendirmektedir".

Benzer şekilde, Aydın ve diğerleri (2020) dijitalizmi "toplumsal ve ekonomik yaşamın tamamında etkili olan dijital teknolojilerin toplumda yaygınlaşması ve kullanımı olarak tanımlamaktadır".

1.1.1. Dijital – Analog

Analog, Türk Dil Kurumu Felsefi Terimler Sözlüğü(1975)'ne göre; "İngilizce: Analogous, Fransızca: Analogue, Almanca: Analog, Diğer: Yun. Analogia=nispet: Kök bakımından değişik, fakat görev bakımından benzer olan yapı serilerinin herbiri". Elektronikte ise analog; ardıl olarak aynı cins büyüklüklerden kesintisiz (sürekli) değerler alabilmelerini niteler. Analog bir büyüklüğün (yükseklik, zaman, ısı, ağırlık, vb.) alacağı

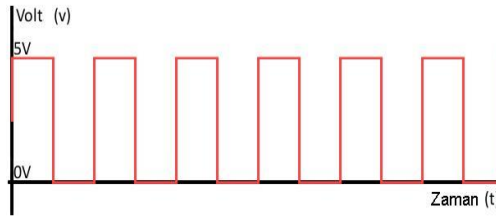
ardıl değerler sınırlandırılmaz, unk alacağı ardıl değer aralığında sürekli olarak herhangi bir değere sahip olabilir (Zeki, 2012: 2). Yükseklik, zaman, ısı, ağırlık, nem, ışıık gibi değerler gün içinde sürekli karşılaştığımız sürekli değişen büyüklüklerdir ve analog değerlerdir (Demirel, 2012: 2). Analog değerlerin çoğaltılması ve iletilmesi dijitale göre daha zordur.



Şekil 1. Analog İşaret (Sinyal)

Kaynak: <https://arduinoomblog.wordpress.com/2017/07/19/analog-ve-dijital/> (Erişim Tarihi: 25.04.2023)

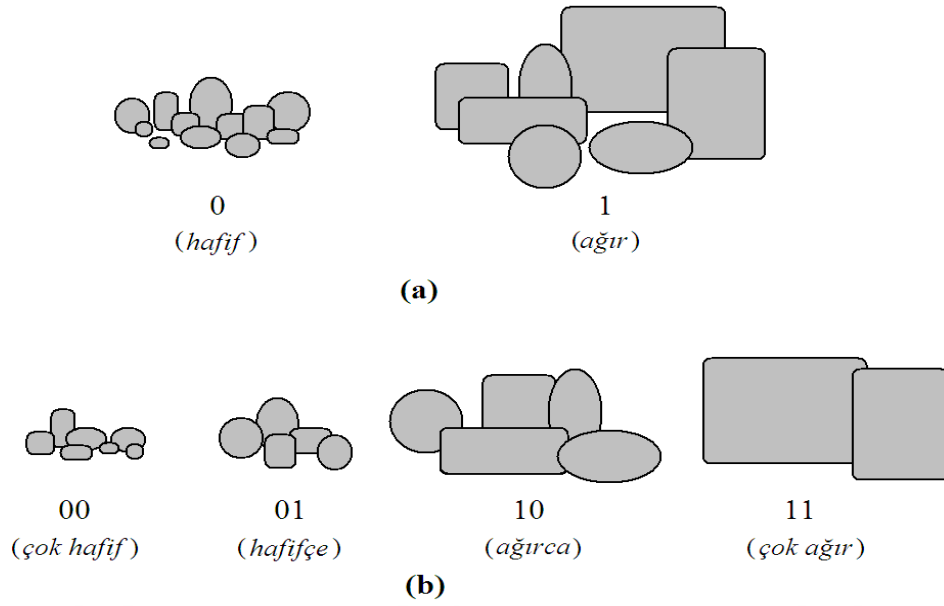
Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde dijitali “Verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi” Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğünde “sayısal” olarak tanımlamaktadır. Analoga karşın dijital bir veri her değere sahip olamaz. Dijital işaretleri analog işaretlerden ayıran başka bir fark ise zamanın her anında tanımlı olmamasıdır (Zeki, 2012: 3). Dijital; gerçek hayattaki değişkenlerin dijital teknolojiler vasıtasıyla ikili sayı biçimine dönüştürülmesidir (Lanzolla ve Anderson, 2008: 73).



Şekil 2. Dijital İşaret(Sinyal)

Kaynak: <https://arduinoomblog.wordpress.com/2017/07/19/analog-ve-dijital/> (Erişim Tarihi: 25.04.2023)

Örneğin, ağır taşların en büyüğü en küçüğünden çok farklı olmasına rağmen ikisi de “1” değerli ağırlığa sahipken, ağırların en k ile hafiflerin en büyüğü birbirine yakın ağırlıktayken, iki ayrı ağırlık değerine (biri “1”, diğeri “0”) sahipler.



Şekil 3. Ağırlığın dijital olarak kodlanması. (a) Tek bitlik kodlama (b) İki bitlik kodlama

Kaynak: (Zeki, 2012: 5)

Dijital veri analogdan farklı olarak kesikli değişim gösterir, büyüklükler kesiklidir ve belli değerler alır, dolayısı ile dijital veri ile çalışmak analog ile çalışmaktan daha kolay olduğu araştırmalarda ortaya konmaktadır.

1.1.2. Dijitalleştirme, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

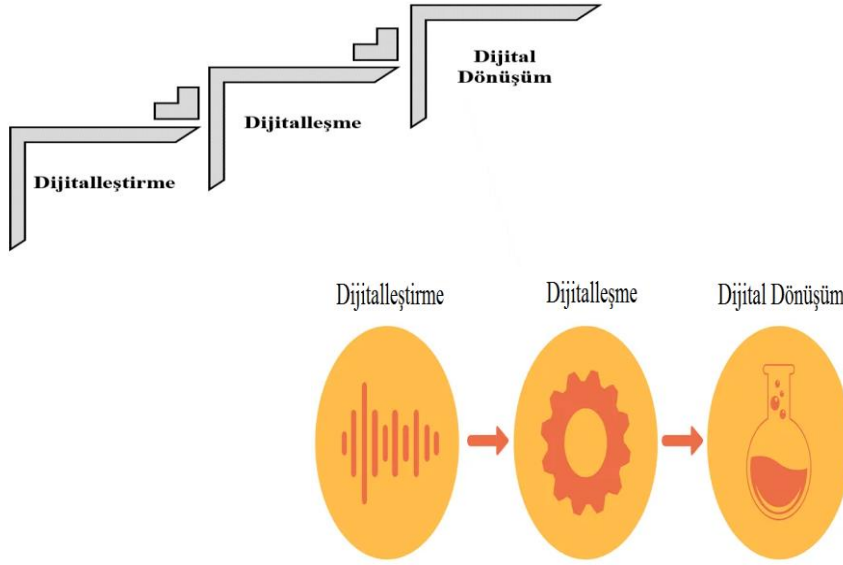
Çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan iki kavram; “dijitalleşme” ve “dijitalleştirme” konularıdır. Dijitalleştirme; analog büyüklüğün işlenebilen, aktarılabilen, elektronik olarak aktarılabilen ayrı ikili izlerden oluşan dijital işaretlere dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Ormanlı, 2012: 32). Literatür dijitalleştirme ve dijitalleşme kavramlarını ayrı ayrı açıklamaktadır. Örneğin, mikro denetleyici ve sensörler üretim hattındaki bir makinadan gösterge verilerini fabrikaya aktarmak için kullanıldığında “dijitalleştirme” olarak tanımlanırken, aktarılan verilerin hata ve arızaları önceden tahmin etmek, önüne geçmek, planlı bakım çizelgelerini ihtiyaca en uygun şekilde düzenlemek ve ürünü geliştirmek için kullanıldığında “dijitalleşme” olarak tanımlanır (Gobble, 2018: 57). Genel olarak, "dijitalleştirme", fiziksel bir nesnenin veya belgenin dijital ortama aktarılması anlamına gelirken, "dijitalleşme" ise bir sürecin veya sistemin dijitalleştirilmesi, dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımı anlamına gelir (Saran ve Sharan, 2017). Dijitalleştirmeden sonraki aşama dijitalleşmedir. Dijitalleşme kavramı teknolojiye elektroniğin girmesi ile karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda analog veriden sayısal veriye geçişi de ifade etmektedir. Birleşik Devletlerin en büyük teknoloji

danışmanlık şirketi Gartner'in Bilişim Teknolojisi Sözlüğü'ne göre Dijitalleşme analog biçimden, sayısal biçime geçme sürecidir, Dijitalleşme = Sayısallaştırma, "bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer yaratan fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır; dijital bir işletmeye geçiş sürecidir". "Dijitalleşme" kelime olarak ilk kez 1971 yılında Robert Wachal'ın kaleme aldığı toplumun dijitalleşmesi ve sonuçlarının tartışıldığı bir makalede karşımıza çıkmaktadır (Sanders, 1974: 575). Dijital verinin iletimi veri kaynağının fiziksel olarak fiili iletimini içermez.

"Dijitalleşme; sahip olunan verinin bilgisayar, tablet, akıllı telefon vb. teknolojik cihazlarla okunup işlenebilecek ve işlenmiş verinin iş süreçlerinde kullanılabilecek hale gelmesi olarak tanımlanabilir" (Çalışkan, 2020). Sayısallaştırma, temel olarak, analog bilgilerin alınması ve bilgisayarların bu tür bilgileri depolayabilmesi, işleyebilmesi ve iletebilmesi için sıfırlar ve birler halinde kodlanması anlamına gelir" (Bloomberg, 2018).

Dijital işletmenin örgüt yapısı, klasik işletme yapısı, akış ve fonksiyonlarının bilişim teknolojileri vasıtası ile değiştirilerek daha fazla katma değer oluşturulmasını sağlamak üzerinedir. Dijital işletme işletme fonksiyonları ve akışları ile bilgi teknolojileri uygulamalarının içiçe geçtiği bir örgüttür (Aksel vd., 2013: 45).

Dijital dönüşüm; ortaya çıkardığı etki ile değer zinciri, üretimin tamamını değiştiriyor ve alışılmış iş süreçlerinin dijital süreçlere geçmesini sağlıyor. Ayrıca işletme biçimlerinden iş yapma şekline kadar birçok alanı yeniden biçimlendiriyor (Birinci, 2021: 10). Geçmişte el yazısı ile yapılan iş yazışmalarının daktiloya taşınması, daktilo ile yazılmış bir metnin dijital ortamda yeniden yazılması veya taranarak sayısal veriye çevrilmesi veya bir VHS biçimli video kasetin sayısal veriye çevrilerek dijital ortama aktarılması örnekleri kavramı açıklığa kavuşturmakta destekleyicidirler. Dijitalleşme hayatın her alanında dönüşümü mümkün kılabilirdiği gibi işletmelerin de üretimden pazarlamaya, insan kaynaklarından finansa her iş sürecinde dönüşüm söz konusudur. Günümüzde dönüşümün çıktılarına bakacak olursak; pazarlama alanında sosyal medya ve internet reklamlarını, finans alanında internet bankacılığı ve alternatif dijital ödeme ürünlerini, üretim alanında kurumsal kaynak planlama yazılımları ve üretim hattında çalışan makineler üzerindeki sensörler yolu ile elde edilen üretim ve hata verilerini, insan kaynakları alanında iş gücü yönetim yazılımlarını görmekteyiz. Dijital dönüşüm dijitalleşmenin bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4. Sayısallaşma Evrimi

Kaynak: (Maltaverne, 2017)

Fitzgerald ve arkadaşlarına göre firmalar için dijital dönüşüm, Sosyal Medya, Bulut Bilişim, Yapay Zekâ, Büyük Veri vb. gibi yeni dijital teknolojilerin firmayı geliştirmek ve iyileştirilmek için kullanılması anlamına gelir (Fitzgerald vd., 2013: 5). Başka bir tanıma göre de; dijital teknolojilerin ve kabiliyetlerin gücüyle değer oluşturmak amacıyla yeni iş modelleri, iş süreçleri ve müşteri deneyimini mümkün kılan evrimsel bir süreçtir (Morakanyane vd., 2017: 436).

1.1.3. Dijital Olgunluk

Dönüşümünü tamamlamış olsun veya olmasın, dönüşüm içerisinde veya hazırlığında olan her çeşit işletme günümüzde dijitalden birden fazla alanda faydalandığı saha çalışmalarında gözlenebilmektedir. Her işletmenin faydalanma düzeyi farklı olabildiği gibi yetkinlikleri de değişebilmektedir. Bu durum işletmelerin dijital yetkinliklerini başka bir deyişle olgunluklarını ölçme ve değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Dijital olgunluk, bir işletmenin dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini yönetme ve değer yaratma kabiliyetidir. Bu kavram, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki ilerlemelerini değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılır (Westerman ,vd., 2014; Ross, vd., 2018; Chanias, vd., 2020; Zeng, vd., 2021; Lönnqvist, vd., 2021). Dünyanın dört bir yanından Ericsson, Oracle, Huawei, Telefonica, Verizon ve Orange gibi üye 900 firma ve 85.000 profesyoneliyle geniş bir ağa sahip olan TMForum geliştirdiği standartlar, bilgi havuzu, eğitimler ve iş süreçleri ile dijital ekosistemdeki üyelerine dijital dönüşüm girişimlerinde

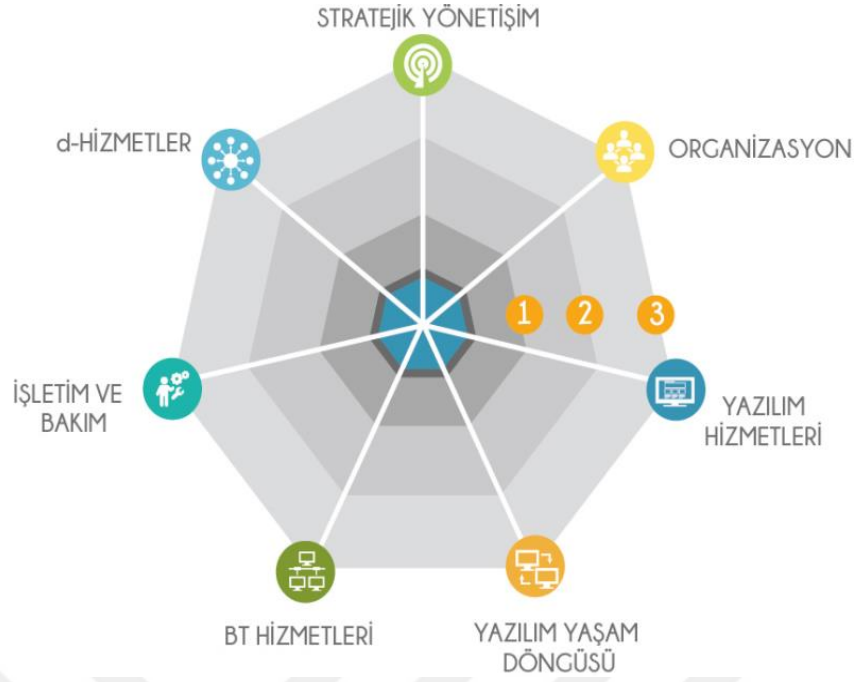
yardımcı olacak çözüm ve bilgilerin yanı sıra açık kaynak bir ortam sağlar. TMForum'un üyeleri için geliştirdiği Dijital Olgunluk Modeli altı boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 1. TM Forum Dijital Olgunluk Modeli

MÜŞTERİ	STRATEJİ	TEKNOLOJİ	FAALİYETLER	KÜLTÜR	VERİ
Müşteri Bağlılığı	Marka Yönetimi	Gelişen Teknoloji ve Uygulamalar	Çevik Değişiklik Yönetimi	Liderlik ve Kültür	Veri Yönetimi
Müşteri Deneyimi	Ekosistem Yönetimi	Veri Yönetimi	Entegre Hizmet Yönetimi	Standartlar ve Yönetişim	Veri Mühendisliği
Müşteri İçgörüler & Davranışları	Finans ve Yatırım	Teslimat Yönetimi	Gerçek Zamanlı İçgörüler ve Çözümler	Çalışan Etkinleştirme	Veri Değeri Gerçekleştirme
Müşteri Güveni ve Algısı	Pazar İstihbaratı	Bağlantı	Akıllı Süreç Yönetimi		
	Portföy Yeniliği	Güvenlik			
	Stratejik Yönetim	Teknoloji Mimarisi			
	İşletme Güvencesi				

Kaynak: <https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Bir kamu otoritesi olarak TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (YTE) tarafından kamu kurumları ve sundukları hizmetlerde dijitalleşme kapasitesi ve yetkinliğinin belirlenmesine yönelik geliştirilen Dijital Olgunluk Modeli Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 5. YTE Dijital Olgunluk Modeli

Kaynak : TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (YTE)

Türkiye ISO 500 firmalarının çoğuna hizmet vermiş danışmanlık firması Makers Consulting kendi sayfasında; “işletmelerin, kuruluşların teknolojik ilerlemelere ve değişimlere karşı cevap verme, uyum sağlama kabiliyetlerini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm ile dijital olgunluk aynı yeri işaret etmiyor olsa da dijital dönüşüm dijital olgunluğu harekete geçirmektedir” şeklinde açıklar.



Şekil 6. Google Dijital Olgunluk Modeli

Kaynak: Google

Dijital dönüşüm hizmet sağlayıcılarından biri olarak Google da dijital olgunluğu altı boyutta ele almaktadır ve müşterilerine bu modeli analiz aracı ile ürünleri arasında sunmaktadır.

1.1.4. Büyük Veri

Dijitalleşirmenin çıktısı dijitalleşme, dijitalleşmenin çıktısı dijital dönüşüm olduğu literatür kaynakları verilerek 1.1.2.de aktarılmaktadır. Büyük veri de dönüşümün bir çıktısı

olarak literatürde vurgulanmaktadır. “Büyük Veri”yi tanımlamadan önce “Veri”yi tanımlayacak olursak:

Şeker, 2013’deki çalışmasında veriyi; “Tanım itibariyle, herhangi bir işleme tabi tutulmadan, gözlem veya ölçüm yöntemleri ile ortamdan elde edilen her türlü değerdir” şeklinde tanımlamaktadır. Başka kaynağa göre de veri tabanında bulunan enformasyon için kullanılan genel terimdir (Prytherch, 2005: 195). Yılmaz 2009’daki çalışmasında veriyi, “tek başına anlam ifade etmeyen veya herhangi bir işlemde geçmemiş ancak enformasyona ve anlamlı bilgiye kaynak oluşturan ilişkilendirilmeye, sınıflandırılmaya, anlamlandırılmaya ve analiz edilmeye ihtiyaç duyulan ham bilgi şeklinde tanımlamıştır.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi veriyi ekonomi çerçevesinde ele alırken; “Önceki yüzyılda üretim gücü ve elde edilen katma değer belirleyici rol oynarken bugün artık gücün belirleyicisi sahip olunan veri ve bunları işleme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla dijital çağda sadece veriye değil, veriden değer üretmeye odaklı bir yönetim ihtiyacı vardır. Veri ekonomisinin temelinde veriyi işleyerek anlamlı bir değere dönüştürebilmek vardır. Sahip olunan veri sadece ekonomik bir değer değil, siyasi ve toplumsal hayatın her aşamasını etkileyebilecek bir edere dönüşmesi, ülkelerin yeni stratejiler üretmesine neden olmaktadır” olarak değerlendirmektedir (CBDDO, 2023).

Büyük Veri alanındaki çalışmalar konu hakkında ortak tek bir tanım olmadığını vurgulamaktadır. Büyük veri, firma içinde ve dışında alışlagelmiş ve dijital kaynaklardan elde edilen verilerinden oluşan koleksiyondur. Öyle ki bu koleksiyon işletme için sürekli analiz ve keşif kaynağı olan bir kaynak sağlamaktadır (Salminen ve Kaartemo, 2014).

Büyük veri, verinin hacimsel olarak terabit veya petabit (10¹⁵)’in yüzlerce katı olmasını tanımlayan bir kavramdır (Vinod, 2013). Kavramı faaliyet ve işlevsel bakımından değerlendiren Rubinstein’a göre 2013’teki çalışmasında büyük veri; işletmeler ve devlet kurumları da dahil kuruluşların dijital farklı veri setlerini bütünleştirerek istatistik ve veri madenciliği yöntemleriyle gizli kalmış bilgileri ve beklenmedik korelasyonları kullanmaları neticesinde ortaya çıkan yeni yollar olarak ifade eder.

Büyük veri; dijitalleşme ve dijital dönüşümün en büyük çıktılarından. Büyük veriyi sadece dijitalleşen kurum ya da kuruluşlar dışında sayısal işlenebilir bilgi üreten her şey geliştirmektedir. Her internet kullanıcısı gönüllü ya da gönülsüz internette bıraktığı izler veya kendi rızası dahilinde kullanım, alışveriş, uygulama, sorgulama, izlenme vb. tercihleri hakkında sağladığı bilgi ile büyük veriyi geliştirmektedir. Dolayısı ile dijital dönüşüm içinde

olan bir işletme kendi verisini depolamalı, kendi stratejisi ve ihtiyaçlarına göre büyük veriyi işleyebilmeli ve anlamlı sonuçlar çıkararak kullanabilmelidir (OECD, 2019).

1.1.5. Endüstri 4.0

Almanya 2011 Hannover fuarı ile en üst seviyede konuşula gelen kavram; üretimde tam otomasyon, robotlaşma ve sıfır insan hatası hedeflenmektedir. Başka bir ifade ile Akıllı Fabrikalar da denmektedir. Tüsiad Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gerekliklik Olarak Endüstri 4.0 raporunda “1970’lerden itibaren ise elektronik ve bilgi teknolojileri (BT) ile sanayide otomasyon yaygınlaşmıştır. Günümüzde ise, siber-fiziksel sistemler ve dinamik veri işleme ile değer zincirlerinin uçtan uca bağlandığı, sanayi devriminin dördüncü evresine tanıklık ediyoruz” şeklinde ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2016).

Endüstri 4.0; karmaşık makine ve cihazların, ticari ve toplumsal davranışları daha iyi tahmin edebilmek, teyit etmek ve planlamak için kullanılan sisteme entegre sensörler ve yazılımlar bütünü tanımlamaktadır (Mrugalska ve Wyrwicka, 2017: 469). Başka bir tanımlamada üretimdeki bütün birimlerin birbiri ile beraber çalışmasını ve sayısal verilerin, yazılımın ve bilişim teknolojilerinin birbiri ile bağlı olarak çalışması şeklinde öngördüğünü söylemektedirler (Can ve Kıymaz, 2016: 110). Sanayide sensör ve otomasyon alt yapısında yer alan her bir faktör ve tüm zincir sürecinin organizasyonu ve yönetimindeki ileri bir seviye olduğunu söylemektedirler (Batista, Melício, ve Mendes, 2017: 16). Tanımlamalara bakıldığında Akıllı Fabrikalarla üretimde tüm sensör, robot ve makinelerin birbiri ile iletişim kurabildiği, yapay zekâ ile kararlar alınabilen, tedarikten üretime üretimden satışa tüm sürecin yönetilebildiği yeni nesil üretim modelinden bahsedilmektedir.

1.1.6. E-Ticaret

Dünyanın en büyük e-ticaret Pazar yerlerinden biri olan Amazon tanımlamasını şöyle yapmaktadır; E-ticaret veya elektronik ticaret, internet üzerinden mal ve hizmet alım satımıdır. Hürriyet Gazetesi de 27.07.2022 tarihli haberde “çeşitli ürünlerin internet üzerinden satışa çıkarıldığı iş modeline e-ticaret denir” tanımlamasına yer vermektedir. Ülkemiz yasal mevzuatında 6563 sayılı ve 23.10.2014 tarihli Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun maddesinde “fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda gerçekleştirilen çevrimiçi iktisadi ve ticari her türlü faaliyet” şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2014: 1). OECD’e göre; Dijital ticaretin bilinen ve kabul edilen tek bir tanımı bulunmamakla birlikte, dijital veya fiziksel olarak teslim edilebilen ve tüketicileri, firmaları ve hükümetleri içeren dijital olarak etkinleştirilen mal ve hizmet

ticareti işlemlerini kapsadığına dair artan bir fikir birliği vardır. Diğer bir deyişle, tüm dijital ticaret biçimleri dijital teknolojiler tarafından mümkün olsa da, tüm dijital ticaret dijital olarak sunulmaz. Örneğin, dijital ticaret, çevrimiçi bir pazardan bir kitap satın almak veya eşleşen bir uygulama aracılığıyla bir apartman dairesinde konaklama rezervasyonu yapmak gibi, dijital olarak etkinleştirilen ancak fiziksel olarak teslim edilen mal ve hizmet ticaretini de içerir (OECD, 2023). Bir kamu otoritesi olarak E-Ticaret Bilgi Platformu'na göre; “E-ticaret, mal ve hizmetlerin internet ortamında satılıp alınmasıdır” (ETBP, 2023). Dijital dönüşümün en hızlı yaşandığı alanlardan biridir e-ticaret. Dijital dönüşüm çok boyutlu olmasına rağmen birçok işletme e-ticaret faaliyetinden dolayı dijital olgunluğa eriştiğini değerlendirebilmektedir. Mal ve hizmetlerin sayısal verilerin işlendiği elektronik/dijital ortamlarda alınıp satıldığı bir faaliyet olarak e-ticaret dönüşümün önemli bir parçasıdır. Sadece e-ticaret yapan bir işletmenin tam bir dönüşüm gerçekleştirdiğini söylemek mümkün değilse de e-ticaret faaliyeti olmayan ama tüm süreçlerini sayısallaştırabilmiş bir işletmenin dönüşümünü tamamlamaya çok yakın olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

1.1.7. Dijital Pazarlama

Türkiye'nin en iyi pazarlama blog siteleri listesinde (Power 100) ilk beşte gösterilen Ayhan Karaman kendi sayfasında dijital pazarlamayı şöyle tanımlamaktadır “Dijital pazarlama, dijital ortamda hizmet, mal veya ürünlerin tanıtımını gerçekleştirmek için kullanılan pazarlama yöntemlerinin bütünüdür” (Karaman, 2022). “Bir firmanın internet sayfası, e-posta adresi, arama motorları ve sosyal medya sayfaları gibi dijital yollar üzerinden müşteriler ile irtibat kurulması ve bu bağlantı ile pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi durumuna dijital pazarlama denmektedir (Hürriyet, 2022).

Ülkemizde başta gelen e-ticaret altyapısı hizmet sağlayıcılarından İdeasoft'a göre “ürün pazarlamanın dijital ortamlarda yapılmasını kapsayan ve kısa bir tanıtımla anlatılamayacak kadar geniş olan bir terimdir. İnternetin gücü ve mobilin devrimi ile ticaret ve pazarlama anlayışının değişmesi, dijital pazarlamayı doğurmuştur. Dijital pazarlama kanalları arasında internet, arama motoru, sosyal medya, mobil uygulama ve çok daha fazlası vardır” (İdeasoft, 2021).

Kamu otoritesi olarak E-Ticaret Bilgi Platformu'na göre; “Dijital pazarlama; teknoloji kullanarak tanıtımlar, reklamlar ve en sonunda satış yapmaktır. Bir veya daha fazla dijital teknolojiye dayanarak ticari bir markayı veya ürünü tanıtmak için kullanılan alt pazarlama kümesi şeklindedir. Hedef, tüketicileri etkilemektir” (ETBP, 2023).

Aksel ve arkadaşları Dijital İşletme kitabında; dijital pazarlama konusunda “televizyon ve kitle iletişim araçları ile Pazar tanımı değişmiş, markalaşma önemli hale gelmiş, tüketici de pazarlama faaliyetlerinin odağı haline gelmiştir. Pazarlama internetin gelişmesi ve yaygınlaşması ile dijital pazarlamaya dönüşmüştür. Dijital pazarlama ile pazarlamanın temel mantığı değişmemiş ancak bilindik kurallar, şartlar değişmiştir, uygulama değişmiştir. Pazaryeri yerini Pazar boşluğuna bırakmıştır. Bütün değişen değişkenler pazarlamayı da bütünüyle değişime zorlamaktadır” şeklinde ifade etmektedirler (Aksel vd., 2013: 160, 161).

Özmen Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu: E-Ticaret kitabında; “en sade anlatımla pazarlama fonksiyonlarının dijital imkânlar kullanılarak yerine getirilmesinden bahsetmektedir. Öte yandan dijital ortamda Pazar araştırması yaparak başlar ve internet sayfasında ürün ve hizmet tanıtımı, farklı ödeme yöntemleri geliştirilmesi, satış sonrası hizmetlere kadar pazarlama süreçlerinin elektronik ortam ve sanal alemde gerçekleştirilmesinden” bahsetmektedir (Özmen, 2009: 277).

“Geleneksel pazarlama faaliyetlerinin dijital mecralarda yine dijital imkânlar kullanarak tüm pazarlama süreçlerini dijital ortamda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilen dijital pazarlama kıyaslandığında büyük avantajlara sahiptir. En önemli avantajı ekonomik olarak sağladığı faydadır. Kitleye hedeflenebilen, etkileşimi ölçümlenebilen ve yaratıcılığa açık olma gibi rekabetçi özellikleri ile farkını ortaya koymaktadır” (Bulunmaz, 2016: 357).

Alışlagelmiş mecralarda yapılan pazarlama faaliyetlerinin benzerlerinin sanal mecra da uygulanması olarak değerlendirilebilecek bu yeni işleyiş bir taraftan daha büyük bir hedef kitleye ulaşma imkânı verirken aynı zamanda çok düşük maliyetle bu çalışmaları uygulama şansı sunmuştur (Mert, 2018: 1303).

Tanımlamalara baktığımızda dijital pazarlamanın sosyal medya, eposta, internet reklamları, Pazaryeri reklamları, uygulama reklamları, dijital mecra reklamları gibi çeşitli ancak temelde hepsinin dijital/elektronik ortamlarda hizmet veren platformlar vasıtası ile hedef kitleye sayısallaşmış kanallar üzerinden ürün mesajlarının iletilebildiği ve etkileşimin ölçülebildiği bir pazarlama yöntemi olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm sağlamaya çalışan bir işletme için işletmenin temel fonksiyonlarından olan pazarlamanın kazandığı bu boyut dönüşüm sürecini de desteklemektedir.

1.1.8. Yıkıcı İnovasyon, İş Modelleri

Yıkıcı teknoloji, yıkıcı inovasyon, yıkıcı yenilik, yıkıcı iş modeli ifadelerinin yanı sıra kavramı açıklamaya çalışan kaynaklarda “yıkıcı” ifadesinin yerine “aykırı, sıra dışı” ifadelerinin kullanıldığı da görülmektedir. Bu ifadelerin hepsi de birbirlerinin yerine veya birbirlerini tamamlayan ifadeler olarak kullanılmaktadır. Öyle ki; “yıkıcı inovasyon; tekâmül ya da katlamalı yeniliğin aksine, devamı olmayan ya da devrim gibi bir yeniliği ifade etmektedir. Bilindiği üzere, evrimsel ya da katlamalı şeklinde belirtilen inovasyonlar hali hazırdaki ürün, hizmet ya da iş modellerinde sağladıkları faydanın iyileştirmeleridir” (Kalfaoğlu ve Akgemici, 2020: 100).

Christensen(1997) mevcudun yerini alan yeni olarak açıkladığı yıkıcı inovasyonun özelliklerini şöyle sıralar;

- Önceden giderilmemiş ihtiyaçları çözmeye odaklanma
- Tek düze dışı olma
- Yeni niş pazarlar oluşturma
- Değer oluşturma
- Değişim katalizörü olma

Danneels (2004) kavramı yıkıcı teknoloji ifadesi ile açıklar. “İşletmelerin değişen performans ölçütlerine göre rekabet temelini değiştiren teknoloji” olarak tanımlar. Gilbert(2003) ise “mevcut teknolojinin yerini beklenmedik şekilde alan yeni teknoloji” olarak tanımlar (Bilge, 2017: 60).

Kalfaoğlu ve Akgemici yıkıcı inovasyon sürecini dört aşamada şu şekilde tanımlamaktadırlar;

- Mevcut olanı yıkmak; tüketiciler için daha tatmin edici çözümlere sahip ürün, hizmet, iş modeli veya teknolojinin alması
- Evrilerek yeni bir şey ortaya koymak; mevcut ürün, hizmet ya da iş modelinin yeni özelliklerle evrilerek değer arzının artması
- Yakınsama sağlamak; daha geniş kitleye ulaşma yaklaşımı
- Yeniden düşünme; ulaşılan kitlenin yeterliliği üzerine muhakeme yapmak (Kalfaoğlu ve Akgemici, 2020: 100).

Kaynaklara baktığımızda tanımlamaları şu şekilde örneklendirmektedirler;

- Uber; teknoloji sayesinde ulaşım ihtiyacı olan geniş tüketici kitlesine optimum maliyetlerle geniş yelpazede hizmet sunarak geleneksel hizmeti yıkmıştır
- Albert Heijn; Hollandalı süpermarket zinciri sebze teşhirini müşterilerin kendi elleriyle dalından toplayabilecekleri bir düzene sokarak alışılmışı yıkmıştır
- Amazon; geliştirdiği tam otomasyonlu akıllı depolar sayesinde tedarikçilerin aldıkları siparişleri iş gücü ihtiyacı olmaksızın akıllı depolardan doğrudan sevk edebildikleri ve iade kabul edebildikleri FBA iş modeli ile geleneksel ticarete yeni bir boyut kazandırmıştır
- Üç boyutlu yazıcılar; henüz her çeşit hammaddeyi işleyemiyor olsalar da işleyebildikleri malzemelerle seri üretim anlayışında devrim yapmıştır (Manyika vd., 2013).

1.1.9. Yapay Zekâ

Yapay zekâ alanındaki en eski ve etkili makalelerden biri Alan Turing'in 1950 yılında yazdığı "makinelere düşünebilir mi?" sorusunu öne çıkaran "Makinelerin İşleyişi ve Zekâ" adlı çalışmasıdır. Çalışmasında insanın haricinde başka bir şey onun gibi düşünebilir mi sorusu vurgulanmaktadır. Turing çalışmasında; makinelerin beşeri düşünme yeteneğine ve bilgi birikimine yakın olabileceklerine değinmektedir. Dijital teknolojilerin ardındaki fikrin yapay zekânın yapabileceği herhangi bir işlemi bu makinelerin gerçekleştirme amacında olduğundan bahsederek açıklamaktadır (Turing, 1950: 435-436). Kavram olarak yapay zekâyı ilk defa 1955 yılında John McCarthy kullanmıştır. Yapay Zekâ alt yapısı ve çalışmaları McCarthy ve arkadaşlarının 1956 yılında önerdikleri makinelerin öğrenmeleri, problem çözmeleri, dili kullanmaları, kavramları ve soyutlukları nasıl kullanacakları, beşeri zekânın herhangi bir özelliğini nasıl gerçekleştirebilecekleri üzerine proje ile başlamıştır (McCarthy vd., 2006: 12).

Bilim insanları yapay zekâyı bilgisayar alt yapısına sahip bir teknolojinin veya bilgisayarın beşere özgü çözümleme, anlama, mânalandırma, daha önceki tecrübelerden öğrenme gibi mantık yoğun işleri yerine getirme becerisi olarak da tanımlamaktadır (Nabiyev, 2012).

Yapay zekâ beşeri becerileri bilgisayarlara veya bilgisayar tabanlı makinelere yaptırılma çabasıdır (Popov, 1990). Yapay zekâ akıllı yazılımları hedefleyen bilimdir (Copeland, 1993). Genesereth ve Nilsson'a göre bilinçli davranış alanında bir çalışmadır.

Öncelikli amacı doğadaki varlıkların bilinçli davranışlarını yapay olarak üretmeyi hedefleyen bir kuramın oluşturulmasıdır (Charniak ve McDermot, 1985).

1.1.10. Akıllı Fabrikalar

Geçmişten günümüze üretimin evrimi sürüm numaraları ile endüstri 1.0, endüstri 2.0, endüstri 3.0 ve endüstri 4.0 şeklinde ayrıştırılmaktadır. Ayrışma kullanılan enerji biçiminden üretim şekline(seri üretim) kadar devrimsel nitelikte yaşanan değişimlerle numaralandırılmaktadır. Endüstri 1.0'da buhar gücü ve mekaniğin devrimine şahitlik edilirken evrilerek son halini alan süreç günümüzde robotların internet ağları(nesnelerin interneti) ile üretime girmesi sonucu endüstri 4.0 olarak ifade edilmektedir. Endüstri 4.0 beraberinde akıllı fabrika kavramını da getirmiştir (Şekkeli ve Bakan, 2018).

Robotik, uzay, yapay zekâ, üç boyutlu yazıcılar, nano teknoloji gelişmeleri her bir nesnenin başka nesnelerle internet üzerinden etkileşim sağladığı ve etkileşim sonucunda sürekli olarak yenilenen, gelişim sağlayan ve böylece akıllanan Endüstri 4.0'da akıllı fabrikaların tesisi ve üretim sürecini kendi başına yönetebilen akıllı üretim yapısına dönüşmesi beklenmektedir (Wang ve Zhou, 2015:136).

“Dijital mecra ve fiziksel dünyanın adaptasyonunu oluşturan akıllı fabrika; bilinçli üretim yapabilen ve veri takası sağlayan hayli zeki bir üretim yapısıdır. Günümüzdeki tesislere mukayese edildiğinde akıllı fabrikalar, verimli kaynak kullanımını oldukça artırmakta; depolamayı azaltmakta, kişiselleştirilmiş ürün dağıtım kanalını kısaltmakta; oldukça hızlı ve en az fireyle üretim yapabilmekte; tedarik zinciri süreci olarak stoklamada sıra dışı azalma sağlamaktadır (Wang ve Zhou, 2015: 136).

Birçok farklı üretim sürecinde akıllı fabrikalar artık kullanılmaktadır. Farklı üretim süreçleri de beraberinde farklı bileşenleri getirmektedir; üç boyutlu yazıcılar, yazılımlar, sensörler, IoT gibi uygulamalar vs. gibi. Tüm bu bileşenlerin teknik alt yapılarına sahip bu fabrikalarda endüstri 4.0 ve onun getireceklerine uyum sağlama süreci başlatılmıştır (Prinz vd., 2016: 113).



Şekil 7. Akıllı Fabrika Bileşenleri

Kaynak : Şekkeli ve Bakan, 2018

1.1.11. Blok Zincir ve Bilgisayarların Şahitliği

Bilgisayar teknolojisi eski olmasına rağmen blok zincir mimarisi henüz yeni sayılabilecek bir teknoloji olduğu kaynaklardan anlaşılabilmektedir. Blok zincir teknolojisini ilk olarak 2008 yılında Satoshi Nakamoto oijinal Bitcoin başlıklı makalesinde dile getirmiştir. Blockchain kelime olarak bu makalede geçmemesine rağmen, kripto para sisteminin temelinde yer alan bir teknoloji bileşenini, şifreli olarak birbirine zincirlenmiş bir dizi veri bloğu olarak ifade etmektedir (Nakamoto, 2008).

Bu kavram ilk olarak 2008 yılında Satoshi Nakamoto'nun Bitcoin teknolojisi ile gündeme gelmiş ve şifreleme yoluyla birbirine zincirlenmiş bilgi blokları olarak tanımlanmıştır (Jacobovitz, 2016: 2).

Tian blok zincirin; temelinde sabit bir yeri ve merkezi olmayan, güvenli bilindik yöntemlerle topyekün kaydı tutulan bir veri tabanının teknik planlaması olduğunu ifade etmektedir (Tian, 2016).

Her bir veri bloğunun o an yapılan işlemleri ve bir önceki bloğun işlemlerini veri tabanında kayıt altına almasına dayanan blok zincir teknolojisi, işlemlerin değiştirilemediği ve listesinin tutulduğu bir tür kayıt defteridir (Karaarslan ve Akbaş, 2017).

Bir kamu otoritesi olarak Tübitak; “blokzincir teknolojisi karşılıklı mutabakatla güncellenen dağıtılmış bir veritabanı ya da paylaşılmış kayıt (muhasabe) defteri içeren

sistem olarak tanımlanabilir. Herkesin okuyabileceği, kullanabileceği veya değiştirebileceği şemada çalışıyorsa Açık Blokzincir, sisteme kısıtlamalı ve kontrollü erişimi var ise Özel Blokzincir denir” .

Blok zinciri çok sayıda blokların olduğu bir yapıdır. Bunlar doğrusal ve kronolojik olarak bir zincir oluşturacak biçimde birbirlerine bağlanmaktadır. Bilgilerin geçerliliğini doğrulayan dijital güvenlik izlerine sahiptirler (Tian, 2016).

Bilgisayarların şahitliği en çok noter işlemleri ve akıllı sözleşmelerde görülmektedir. Akıllı sözleşmelerde zincirin taraflarının onayları olmadan sözleşmede hiçbir değişiklik yapılamaz. Tarafların üzerinde mutabık kaldıkları sözleşmenin zincire eklenmesi ile akıllı sözleşme oluşur. Blok zinciri teknolojisi ile teknolojinin doğrulama kabiliyeti güvensiz taraflarla olan işlemleri güvenli hale getirmiştir. Özellikle paydaşların çokça olduğu ve birbirlerine güvenlerinin tam olmadığı durumlarda bu teknoloji çok uygundur (Wüst ve Gervais, 2017).

1.2. Türkiye’nin Dijitalleşme Stratejisi

Ülkemizde dijital dönüşümün önemi fark edilmiş olsa da henüz yeterli bir seviyede olmadığı, dijital altyapı ve eğitim konularında yetersizlikler bulunduğu ve bu konuda atılacak adımların daha hızlı bir şekilde atılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, kamu-özel sektör iş birliğinin güçlendirilmesi ve dijital dönüşümün tüm sektörlerle yaygınlaştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Türkiye'nin dijitalleşme stratejisi, ülkenin dijitalleşme konusunda hızlı bir gelişme kaydetmesi için belirlenmiş bir yol haritasıdır (Sözen vd., 2018). Türkiye, dijital dönüşüm konusunda daha rekabetçi bir konuma gelmek, ekonomisini geliştirmek ve toplumsal kalkınmayı hızlandırmak amacıyla çeşitli adımlar atmaktadır. Bu adımlar arasında, eğitim ve insan kaynakları geliştirme, altyapı yatırımları, dijital ekosistem oluşturma ve yenilikçi dijital teknolojilere odaklanma yer almaktadır. Türkiye, dijitalleşme stratejisini, dijital dönüşümün ülke için önemini vurgulayarak ve bu alanda yapılacak yatırımların faydalarını vurgulayarak ilerletmektedir (Beyazıt ve Kıran, 2019). Dünyada gelişen teknoloji, ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda ülkemizde de dijitalleşme ve dijital dönüşüm ihtiyaçları için her kurumun ayrı ayrı yürüttüğü bu çalışmalarını tek bir çatı altında toplama ihtiyacı sonucunda 12 Eylül 2018 tarihli ve 30533 sayılı resmi gazetede yayımlanan 2018/164 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı neticesinde Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm ofisi kurulmuştur. Hizmet birimleri;

Tablo 2. CBDDO Hizmet Birimleri

1.	Dijital Dönüşüm Koordinasyon Dairesi Başkanlığı
2.	Dijital Teknolojiler, Tedarik ve Kaynak Yönetimi Dairesi Başkanlığı,
3.	Dijital Uzmanlık, İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı,
4.	Siber Güvenlik Dairesi Başkanlığı,
5.	Büyük Veri ve Yapay Zekâ Uygulamaları Dairesi Başkanlığı,
6.	Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı,
7.	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı,
8.	Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı,
9.	Hukuk Müşavirliği

Kaynak : T.C. CBDDO. <https://cbddo.gov.tr/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 16.04.2023)

Ülkemizin dijitalleşme stratejisi de 11. Kalkınma planının izinde CBDDO tarafından yürütülmektedir. Öyle ki; yürütülen stratejinin oluşturulması ile ilgili şu ifadelere yer verilmektedir:

“içinde bulunduğumuz yüzyılın başından itibaren dünya yeni bir yöne doğru evrilmektedir. Ülkeler bu yeni dönemde hedeflerine her biri kendine göre isimler vermektedir. Almanlar endüstri 4.0, Japonlar toplum 5.0 yaklaşımı olarak adlandırırken Amerika’da tartışmalar yaşam 3.0, birey 4.0, dördüncü devrim arasında geçmektedir. Ülkemiz ise milli teknoloji hamlesi ve dijital Türkiye diyerek yerini almaktadır.”

Amaç: Kamu, özel sektör, sanayi, üniversite, sivil toplum kuruluşları ve tüm paydaşların iş birliğiyle ülkemizin dijital dönüşümünü gerçekleştirmek.

Vizyon: "Dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla kamunun iş süreçlerini kolaylaştırmak, vatandaşlarımızın kamu hizmetlerine erişimlerini artırmak ve yenilikçi yaklaşım ile yerli ve millî teknolojilerimizi dünyanın her yerinde vazgeçilemez kılmak, vatandaşlarımızın verilerinin topraklarımız gibi korunmasını sağlamak ve dijital ülkemizin çağın nimetlerinden hak ettiği payı almasını sağlamaktır”.

Hedefler: “İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi”, “Rekabetçi Üretim ve Verimlilik”, “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum”, “Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre”, “Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim”

Kurumsal Politikalar:

Tablo 3. T.C. CBDDO Kurumsal Politikaları

1.	Kurumsal İletişim Politikası
2.	Bilgi Güvenliği Politikası
3.	e-Katılım Politikası
4.	Kişisel Verilerin Korunması ve Gizlilik Politikası
5.	Erişilebilirlik Politikası
6.	Kurumsal İlkeler

Kaynak : T.C. CBDDO

Türkiye'nin dijitalleşmesi stratejisi kapsamında 2023 yılı için belirlenen faaliyetler şu şekilde verilmektedir:

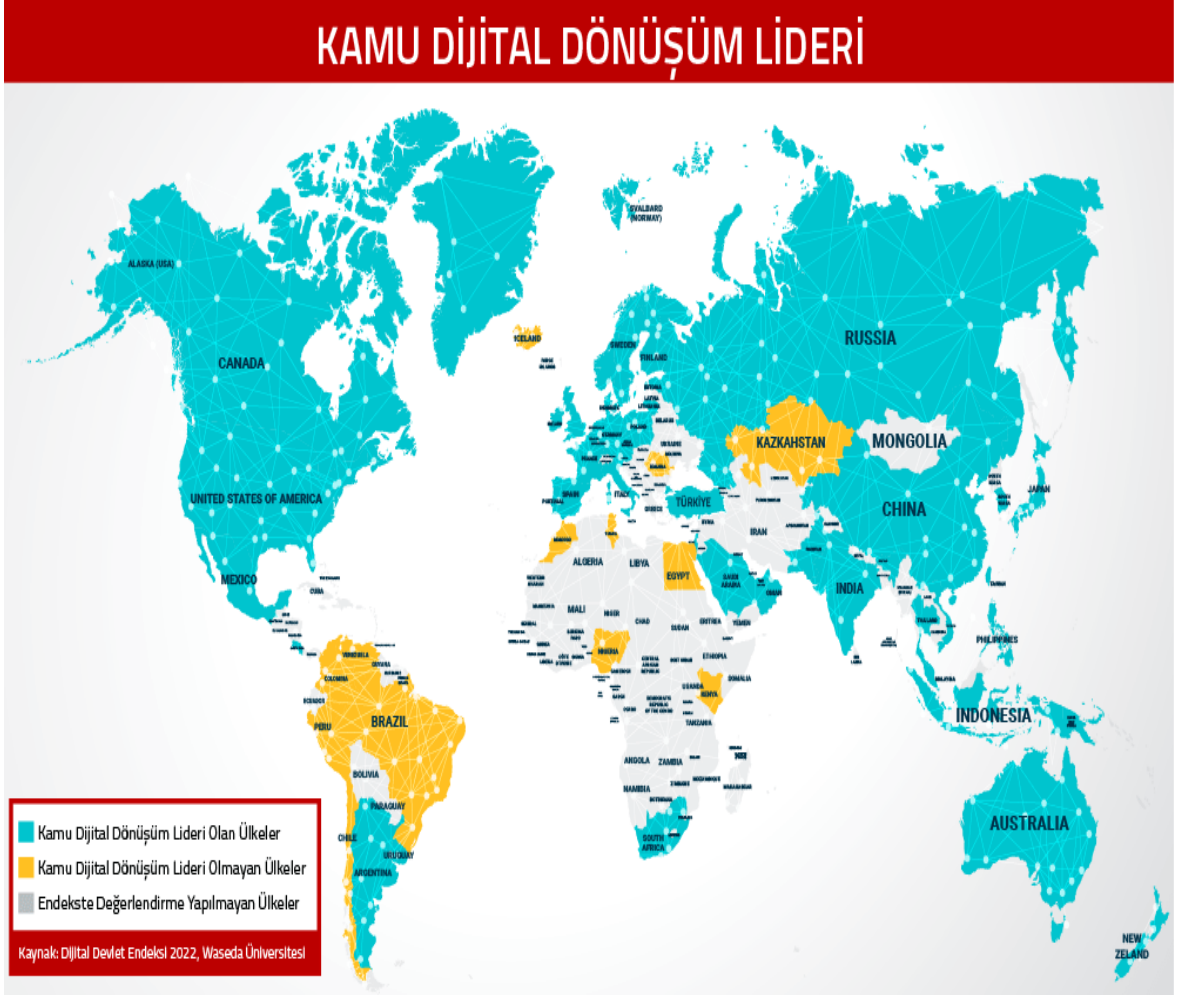
Tablo 4. T.C. CBDDO 2023 Faaliyetleri

1.	Kamu kurumlarının BİT yatırımlarında yerli katma değeri artırmaya ilişkin usul ve esaslar belirlenecek, bu amaca yönelik kurumsal tedarik planları hazırlanacaktır.
2.	Kamu kurumlarının BİT alımlarına ilişkin sözleşmelerin yürütülmesinde uyulacak usul ve esaslar belirlenecek, kamu kurumlarının BİT ürün ve hizmeti tedarik edeceği firmalara ilişkin kriterler tespit edilecektir.
3.	Veri merkezi sektörünün geliştirilmesini sağlayacak düzenleyici çerçeve ve teşvik mekanizması oluşturulacak, Türkiye'nin yoğun ticaret yaptığı ülkelerle bulut hizmetlerinin sunulmasına yönelik iş birlikleri yapılacaktır.
4.	Yapay zekâ teknolojileri alanında yerli teknoloji üretme kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve bu teknolojilerin ekonominin genelinde etkin kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik ulusal ölçekteki çalışmalar için yol haritası hazırlanacaktır.
5.	Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi güncellenecek, siber güvenliğe yönelik düzenlemeler ve teknik altyapı güçlendirilecek ve güçlü bir koordinasyon yapısı oluşturulacaktır.

6.	Kritik altyapılarda bilgi güvenliği yönetim sistemi kurulmasına yönelik usul ve esaslar belirlenerek hayata geçirilecektir.
7.	Ulusal siber güvenlik ekosisteminin güçlendirilerek uluslararası rekabet seviyesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
8.	Siber güvenlik alanında kalifiye iş gücünün yetiştirilmesi amacı ile meslek yüksekokullarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecek, meslek standartları oluşturulacaktır.
9.	Dijital dönüşüm alanında güncel istatistikler derlenerek ulusal ve uluslararası endeks çalışmalarında etkin kullanımı sağlanacaktır.
10.	E-Devlet Kapısı üzerinden sunulan hizmetler sadeleştirilecek, bütünleştirilecek ve olgunluğu artırılacaktır.
11.	Hizmet sunumunda mobil hizmetler başta olmak üzere kanal çeşitliliği artırılacak ve dezavantajlı kesimlerin erişimini artırmaya yönelik çalışmalara öncelik verilecektir.
12.	Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde büyük veri, bulut bilişim, mobil platformlar, nesnelerin interneti, yapay zekâ, blokzincir gibi yeni teknolojilerden faydalanılabilmesi için süreç ve teknolojik altyapı iyileştirmeleri yapılacaktır.
13.	E-Devlet çalışmalarına ilişkin yönetim ve koordinasyon mekanizması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi çerçevesinde tek çatı altında toplanarak etkinliği artırılacaktır.
14.	E-Devlet Kurumsal Mimarisi oluşturularak kamu kurumlarında yaygınlaştırılacaktır.
15.	Kamu bilgi sistemlerinde veri standardizasyonu sağlanacak, kurumlar arası veri paylaşımının önündeki engelleri kaldırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
16.	Kamu iş süreçlerini iyileştirmek üzere Merkezi Servis Tasarım Platformu kurulacaktır.
17.	Açık kaynak kodlu yazılımlara geçişe yönelik kurumsal planlar hazırlanacaktır.

Kaynak : T.C. CBDDO

Ülkemizin dijitalleşme stratejisinin sonucu olarak ulusal ve uluslararası bazı değerlendirme raporlarından kestiler aşağıda verilmiştir.



Şekil 8. Türkiye'nin Kamu Dijital Dönüşüm Görünümü

Kaynak: Waseda Üniversitesi

Şekil 9'da verilmiş olan Japonya'nın Waseda Üniversitesi Dijital Devlet Enstitüsünün Kasım 2022'de yayınladığı 17. Waseda Uluslararası Akademi Dünya Dijital Devlet Sıralaması raporuna göre ülkemiz Dijital Devlet lideri ülkeler arasındadır.

Tablo 5. Asya Ülkeleri E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi

Ülke	Derece Sınıfı	E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi Derecesi	Alt Bölge	Çevrimiçi Hizmet Göstergesi	Beşeri Sermaye Göstergesi	Telekomünikasyon Altyapı Göstergesi	E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi 2022	E-Devlet Gelişmişlik Göstergesi 2020

Kore Cumhuriyeti	VH	3	Doğu Asya	0,9826	0,9087	0,9674	0,9529	0,956
Singapur	VH	12	Güney Doğu Asya	0,962	0,9021	0,8758	0,9133	0,915
Birleşik Arap Emirlikleri	VH	13	Batı Asya	0,9014	0,8711	0,9306	0,901	0,8555
Japonya	VH	14	Doğu Asya	0,9094	0,8765	0,9147	0,9002	0,8989
İsrail	V3	16	Batı Asya	0,8745	0,8994	0,8915	0,8885	0,8361
Güney Kıbrıs	V3	27	Batı Asya	0,7792	0,8934	0,9253	0,866	0,8731
Kazakistan	V3	28	Merkez Asya	0,9344	0,9021	0,752	0,8628	0,8375
Sudi Arabistan	V2	31	Batı Asya	0,822	0,8662	0,8735	0,8539	0,7991
Çin	V2	43	Doğu Asya	0,8876	0,7429	0,805	0,8119	0,7948
Türkiye	V1	48	Batı Asya	0,86	0,8722	0,6626	0,7983	0,7718
Umman	V1	50	Batı Asya	0,7423	0,8067	0,8012	0,7834	0,7749
Malezya	V1	53	Güney Doğu Asya	0,763	0,7645	0,7945	0,774	0,7892
Bahreyn	V1	54	Batı Asya	0,7523	0,8154	0,7444	0,7707	0,8213
Tayland	V1	55	Güney Doğu Asya	0,7763	0,7879	0,7338	0,766	0,7565
Gürcistan	V1	60	Batı Asya	0,6111	0,8984	0,7409	0,7501	0,7174
Kuveyt	HV	61	Batı Asya	0,6973	0,7706	0,7774	0,7484	0,7913
Ermenistan	HV	64	Batı Asya	0,7221	0,7945	0,6925	0,7364	0,7136

Brunei	HV	68	Güney Doğu Asya	0,5871	0,7567	0,8372	0,727	0,7389
Özbekistan	HV	69	Merkez Asya	0,744	0,7778	0,6575	0,7265	0,6665
Moğolistan	HV	74	Merkez Asya	0,6263	0,8391	0,6973	0,7209	0,6497
Endonezya	HV	77	Güney Doğu Asya	0,7644	0,7438	0,6397	0,716	0,6612
Katar	HV	78	Batı Asya	0,6094	0,715	0,8203	0,7149	0,7173

Kaynak: BM E-Devlet 2022 Anketi Raporu

Birleşmiş Milletler 2001 yılından itibaren düzenli olarak ülkelerin E-devlet gelişmişlikleri üzerine rapor yayınlamaktadır. En son 2022 yılında yayınlanan Tablo 5'deki rapora göre ülkemiz; 2020 yılı gösterge değeri 0,7718'den 0,7983'e çıkarak Asya ülkeleri sıralamasında 48'e yerleşmiştir.

Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği'nin Prof. Dr. Yeşim ÜÇDOĞRUK GÜREL, Doç. Dr. Ümit İZMEN ve Prof. Dr. Yılmaz KILIÇASLAN'dan oluşan akademik kadroya yaptırdığı Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi çalışması 2019 yılından itibaren düzenli olarak yayınlanmaktadır. En son 2022 yılı raporunda yayınlanan bazı göstergeler ülkemizin dijitalleşme stratejisinin çıktılarını değerlendirmektedir. Çalışma, ekosistem bileşeni, yeterlilik bileşeni, kullanım bileşeni, dönüşüm bileşeni olmak üzere dört ana bileşenden ve onları oluşturan toplamda 10 boyuttan ayrıca boyutlar da kendi içlerinde alt boyutlardan oluşmaktadır. Puanlama beş (5) üzerinden yapılmıştır.

Tablo 6. TÜBİSAD Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Ekosistem Bileşeni

TÜRKİYE DİJİTAL DÖNÜŞÜM ENDEKSİ	2019	2020	2021	2022
	2,94	3,06	3,21	3,12
A. EKOSİSTEM BİLEŞENİ	2,87	2,95	3,09	3,02
1.Boyut: Yasal Zemin ve İşleyiş	2,76	2,82	3,01	2,94
1.01 Kanunların uygulanmasında etkinlik	2,24	2,36	2,49	2,51
1.02 Bilgi İletişim Teknolojileri ile ilgili kanunlar	2,58	2,72	3,15	2,96
1.03 Anlaşmazlıkların çözümünde yasal sistemin etkinliği	1,87	1,96	2,33	2,16
1.04 Kamu kurumları ile olan anlaşmazlıklarda yargı sisteminin adil işlemesi	2,06	2,15	2,47	2,30
1.05 Fikri mülkiyet haklarının korunması	2,41	2,42	2,71	2,62
1.06 Lisanssız yazılım oranı (yüklenen yazılımların yüzdesi)	2,75	2,78	2,78	2,78

1.07 Sözleşmeleri uygulama maliyeti (talep edilen tutara oran)	4,33	4,33	4,33	4,33
1.08 Ticari satış ihtilaflarının mahkeme yoluyla çözüldüğü süre (gün)	3,85	3,81	3,81	3,85
2. Boyut: Yenilik ve Yatırım Ortamı	2,98	3,09	3,17	3,11
2.01 En yeni teknolojilere erişim	3,07	3,89	4,00	3,04
2.02 Risk sermayesine erişim	2,48	2,38	2,67	2,74
2.03 Toplam vergi oranı (karın yüzdesi)	3,73	3,66	3,66	3,99
2.04 Şirket kurmak için gereken gün sayısı	4,89	4,89	4,89	4,90
2.05 Şirket kurmak için gereken prosedür sayısı	3,74	3,74	3,74	3,74
2.06 Yerel rekabetin yoğunluğu	2,79	2,66	2,72	2,77
2.07 BİT alanında üniversite-sanayi işbirliği	2,16	2,46	2,38	2,57
2.08 İleri teknoloji ürünlerinin kamu tarafından tedariki	2,11	2,29	2,65	2,46
2.09 Ar-Ge harcaması (% GSYH)	1,85	1,83	1,82	1,80

Kaynak: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği

Ekosistem bileşeni; yasal zemin-işleyiş ve yenilik-yatırım ortamı olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Yasal zemin ve işleyiş boyutu 2021 yılına kadar artış gösterirken 2022 yılında azalma yaşamıştır. Diğer boyut olan yenilik ve yatırım ortamı da yine aynı şekilde 2021 yılına kadar artarken 2022 yılında azalma yaşamıştır. Bileşen değeri 2021 yılına kadar artarken 2022 yılında bir önceki yıl değerinin altında kalmıştır.

Tablo 7. TÜBİSAD Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Yeterlilik Bileşeni

B. YETERLİLİK BİLEŞENİ	3,19	3,24	3,27	3,26
3. Boyut: Altyapı	2,34	2,27	2,32	2,44
3.01 Elektrik üretimi (kWh/kişi başı)	1,23	1,23	1,23	1,26
3.02 Mobil ağ kapsamı, (nüfusun yüzdesi)	4,99	4,97	4,97	4,98
3.03 Uluslararası internet bant genişliği (kb/s kullanıcı başına)	1,04	1,03	1,03	1,03
3.04 Güvenli internet sunucuları (bir milyon nüfus başına)	1,09	1,07	1,10	1,10
3.05 Telekomünikasyon hizmetlerindeki yıllık yatırımın gelir içindeki payı (% telekomünikasyon geliri)	1,23	1,65	2,28	2,58
3.06 Gayri safi sermaye oluşumu (% GSYH)	3,53	2,68	2,13	3,04
3.07 Firma düzeyinde BİT yatırımının yeterliliği	2,49	2,64	2,75	2,67
3.08 BİT altyapısının gelişkinliği	3,11	2,91	3,09	2,88

4. Boyut: Satın Alınabilirlik	4,54	4,54	4,43	4,49
4.01 Ön ödemeli mobil hücresel tarifeler (SGP \$)**	4,75	5,00	4,42	4,46
4.02 Sabit genişbant internet tarifeleri, (SGP \$/aylık)	4,88	4,55	4,77	4,82
4.03 BİT altyapısının pahalılığı	3,98	4,06	4,11	4,19
5. Boyut: Beceriler	2,69	2,89	3,07	2,85
5.01 Eğitim sisteminin BİT becerisi kazandırma yetkinliği	2,19	2,23	2,53	2,51
5.02 Matematik ve fen eğitiminin kalitesi	1,69	1,78	2,20	2,05
5.03 Ortaöğretimde okullaşma oranı (%)	3,40	3,94	3,81	3,52
5.04 Okur-yazarlık oranı (%)	4,72	4,81	4,82	4,82
5.05 STEM alanında yükseköğrenim mezunları, (20-29 yaş arası, 1000 kişide)	2,20	2,16	2,37	1,82
5.06 BİT becerisi olan işgücüne ihtiyaç	1,95	2,45	2,69	2,39

Kaynak : Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği

Yeterlilik bileşeni altyapı, satın alınabilirlik, beceriler olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Altyapı boyutu her sene inişli çıkışlı çizgisi ile dalgalı bir seyir izlemektedir. Satın alınabilirlik boyutu yatay bir seyir izlerken 2021 yılında azalmış 2022 yılında tekrar yükselse de iki sene öncesi değerleri yakalayamamıştır. Beceriler boyutu artan bir seyir izlerken 2021 yılından sonra azalmış, 2022 yılı değeri 2020 yılı değerini yakalayamamıştır. Bileşen değeri 2021 yılına kadar artarken 2022 yılında bir önceki yıl değerinin altında kalmıştır.

Tablo 8. TÜBİSAD Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Kullanım Bileşeni

C. KULLANIM BİLEŞENİ	2,88	3,16	3,36	3,21
6. Boyut: Bireysel Kullanım	3,20	3,22	3,29	3,37
6.01 Cep telefonu aboneliği (her 100 kişide)	2,14	2,01	1,82	1,97
6.02 Bireysel internet kullanımı (%)	3,55	3,66	3,81	4,21
6.03 Hanelerde bilgisayar sahipliği (%)	3,34	3,33	3,18	3,11
6.04 Hanelerde internet erişimi (%)	4,24	4,30	4,46	4,51
6.05 Sabit genişbant internet üyeliği (her 100 kişide)	2,27	2,40	2,45	2,80
6.06 Mobil genişbant internet üyeliği (her 100 kişide)	2,12	2,14	2,21	2,33
6.07 Bireylerin sosyal ağları (Facebook, Twitter, LinkedIn vb.) kullanımı	4,63	4,45	4,64	4,61
6.08 Bireylerin eğitim, sağlık ve finansal hizmetler gibi alanlarda BİT kullanımı	3,33	3,49	3,76	3,42
7. Boyut: İş Dünyası Kullanımı	2,77	3,32	3,41	3,10

7.01 Firmaların son teknolojileri özümsemesi	3,05	3,78	3,97	3,23
7.02 Yenilik kapasitesi	2,62	3,82	3,86	3,04
7.03 PCT patent başvurusu (bir milyon kişi başına)	1,07	1,12	1,18	1,14
7.04 İşletmeler arası işlemlerde BİT kullanımı	3,58	3,86	3,82	3,59
7.05 İşletme müşteri arası işlemlerde BİT kullanımı	3,78	3,87	3,80	3,83
7.06 Personel eğitim yatırımları	2,54	3,50	3,82	3,76
8. Boyut: Kamu Kullanımı	2,66	2,92	3,37	3,17
8.01 Devletin dijital değişim yönetimi	2,34	2,48	2,98	2,54
8.02 Çevrimiçi Kamu Hizmetleri Endeksi (0-1 arası)	3,35	3,97	4,42	4,39
8.03 BİT kullanımında kamu desteği	2,30	2,31	2,70	2,57

Kaynak: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği

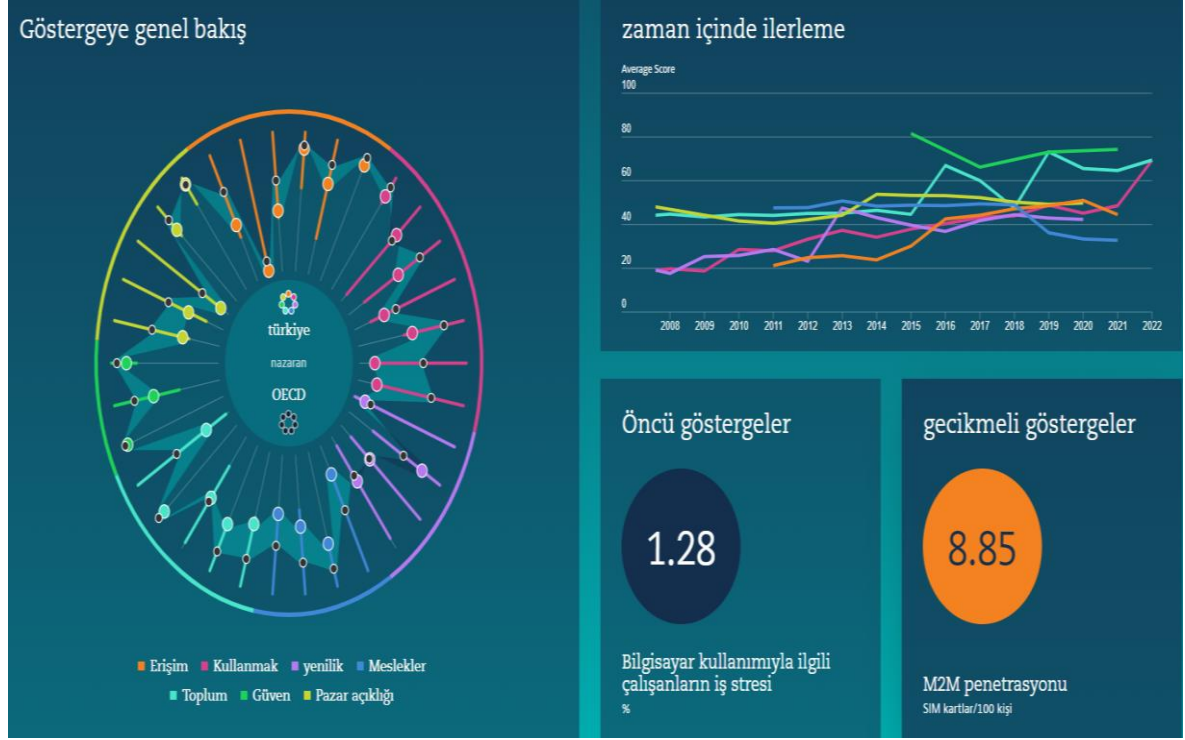
Kullanım bileşeni bireysel kullanım, iş dünyası kullanımı, kamu kullanımı, olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bireysel kullanım boyutu düzenli artış göstermiştir. İş dünyası kullanımı boyutu da yine aynı şekilde düzenli artış göstermiştir. Kamu kullanımı boyutu 2021 yılına kadar artış göstermiş 2022 yılında bir önceki yıl değerinin altına düşmesine rağmen ilk iki sene değerinin üstünde kalmıştır. Bileşen değeri 2021 yılına kadar artarken 2022 yılında bir önceki yıl değerinin altında kalmıştır.

Tablo 9. TÜBİSAD Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Göstergeleri Dönüşüm Bileşeni

D. DÖNÜŞÜM BİLEŞENİ	2,81	2,88	3,14	2,97
9. Boyut: Dijitalleşen Ekonomi	2,36	2,18	2,25	2,16
9.01 BİT'in iş modelleri üzerinde etkisi	3,87	3,77	3,91	3,80
9.02 BİT alanında patent başvuruları (bir milyon kişi başına)	1,03	1,04	1,05	1,05
9.03 BİT'in organizasyon modelleri üzerinde etkisi	3,68	3,71	4,02	3,86
9.04 Bilgi yoğun faaliyetlerde istihdam edilen işgücü oranı (%)	2,39	2,24	2,34	2,40
9.05 Tam zamanlı telekomünikasyon çalışanları (bir milyon nüfus başına)	1,10	1,09	1,10	1,09
9.06 Tasarım ürünleri ihracatı (% toplam ticaret)	3,10	3,12	2,02	1,79
9.07 BİT hizmetleri ihracatı (% toplam hizmet ticareti)	1,02	1,02	1,11	1,29
9.08 Dijital olarak teslim edilebilir hizmet ihracatı (% toplam hizmet ticareti)	1,20	1,16	1,34	1,54
9.09 Mobil ağlardan elde edilen gelirler (% telekomünikasyon hizmetleri)	3,88	2,47	3,33	2,63
10. Boyut: Dijitalleşen Toplum	3,26	3,58	4,03	3,78
10.01 e-Devlet hizmetlerinin kullanımı	3,47	3,56	4,05	4,03
10.02 Eğitimde BİT kullanımı	2,78	2,81	3,58	3,20
10.03 e-Devlet hizmetlerinin kalitesi	3,38	3,55	3,92	3,76
10.04 e-katılım Endeksi (0-1 arası)	3,43	4,39	4,56	4,12

Kaynak : Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği

Dönüşüm bileşeni dijitalleşen ekonomi ve dijitalleşen toplum olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dijitalleşen ekonomi boyutu dalgalı bir seyir izlemiştir. Dijitalleşen toplum boyutu ise 2021 yılına kadar düzenli artarken 2022 yılında azalarak bir önceki yıl değerinin altında kalmıştır. Bileşen değeri 2021 yılına kadar düzenli artarken 2022 yılında azalarak bir önceki yıl değerinin üzerinde kalmıştır.



Şekil 9. OECD Türkiye Dijital Geçiş Göstergeleri

Kaynak: OECD

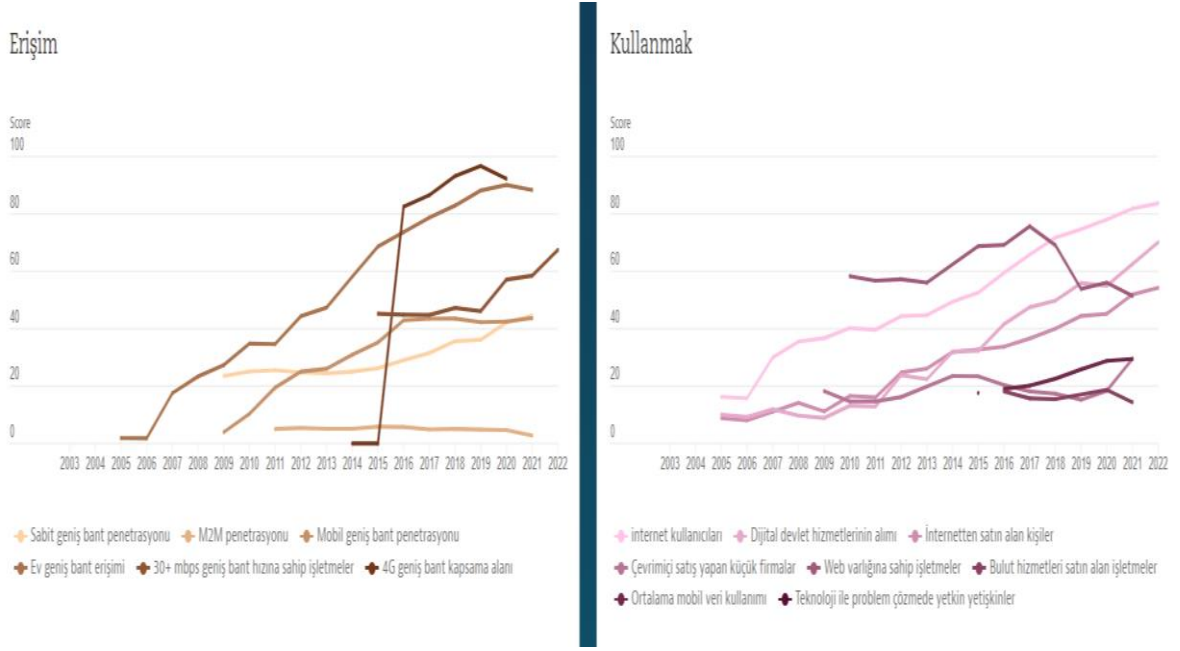
Verilere baktığımızda Türkiye'nin geniş bant erişimi konusunda diğer OECD ülkelerinin gerisinde olduğunu görüyoruz. 2020 yılında Türkiye'nin geniş bant penetrasyonu %17 iken, OECD ülkelerinin ortalaması %33.5'tir. Bu, Türkiye'nin dijital dönüşümü için daha fazla yatırım yapması gerektiği değerlendirilebilir.

Öte yandan, mobil penetrasyon oranları açısından Türkiye diğer OECD ülkelerinin ortalamasının üzerinde. 2020 yılında Türkiye'nin mobil penetrasyonu %96 iken, OECD ülkeleri ortalaması %84,9'dur. Bu, Türkiye'de mobil cihazların yaygın olarak kullanıldığı ve mobil teknolojinin dijital dönüşümün önemli bir bileşeni olduğu değerlendirilebilir.

E-ticaret alanında ise Türkiye'nin performansı karışık bir tablo çiziyor. Türkiye'nin internet satın alma oranı 2019'da %28 iken, 2020'de %42'ye yükseldi. Ancak, Türkiye'nin internet satın alma oranı OECD ülkeleri ortalamasının oldukça gerisinde. 2020'de OECD ülkelerinin

ortalaması %68 iken, Türkiye %42 seviyesinde kalmıştır. Bu, Türkiye'nin e-ticaret konusunda daha fazla yatırım yapması gerektiğini gösterir.

Sonuç olarak, OECD'nin Going Digital verileri, Türkiye'nin dijital dönüşümünün hızlandırılması için fırsatlar ve zorluklar göstermektedir. Türkiye, geniş bant erişimi ve e-ticaret alanlarında diğer ülkelerle rekabet etmek için daha fazla yatırım yapmalıdır. Bununla birlikte, mobil teknoloji kullanımı açısından Türkiye'nin dijital dönüşüm sürecinde ilerleme kaydettiği görülmektedir.



Şekil 10. OECD Dijitale Geçiş Türkiye

Kaynak: OECD

1.3. Dijital İşletme Stratejisi

İşletmelerin stratejileri yeni bir hedef, süreç, yatırım, faaliyet vb. durumlar için genel stratejiye uygun olarak alt stratejileri de olabilmektedir. Pazarlama stratejisi ile üretim stratejisi teknik açıdan birbirleriyle ayrılabilir ancak aynı hedefe koşması gereken süreçler olduğu için genel işletme stratejisini destekliyor olmalıdır. İşletmelerde tüm süreçler aynı hedef için vardır ve aynı doğrultuda aynı hedef için hareket etmelidirler. Dijital işletme stratejisi de ana hedef için ortaya çıkmış dijitalleşme sürecinin planlayıcısıdır. Literatür; her işletme aynı düzeyde, aynı zamanda, aynı bütçe ile aynı oranda dijitalleşemez. Her işletmenin dijitalleşme ihtiyaçları, dolayısı ile yol haritası da farklıdır. İşletmeler dijital işletme stratejisi ile ihtiyaç ve kapasitelerini göz önünde bulundurarak ne zaman, nasıl, ne oranda, hangi bütçe ile dijitalleşeceğim sorularını cevaplamaya çalışır (Aksoy ve Kaya,

2018). Böylelikle sürecin yönetimi, sürekliliği ve sapmanın önüne geçilmek amaçlanır (Chi vd., 2018).

Dijitalleşme alanında işletmelere danışmanlık sağlayan Ahmet Azgın kendi sayfasında şöyle bir tanımlama yapmaktadır; Dijital strateji işletmenin dijitalleşmede izleyeceği yönü tayin eder. Stratejinin kilit noktası işletme dijital vizyonunun kendisidir ve takip edilmesi gereken bir Kuzey Yıldızı gibidir. Dijital strateji; birden fazla amaca ulaşmak için dijital kaynakları kullanan plandır (Azgın, 2023). Bharadwaj ve arkadaşları dijital işletme stratejisinin bilgi teknolojileri stratejisi ile işletme stratejisinin birleşimi olduğunu söylerler. Dijital iş stratejisi, farklı değer yaratmak için dijital kaynaklardan yararlanılarak formüle edilen ve uygulanan bir tür kurumsal stratejidir. dijital iş stratejisi aynı zamanda firmalar için yeni değer yaratma ve sahiplenme biçimlerini teşvik eder. Değer, çok taraflı iş modellerinden, ağlardaki koordineli iş modellerinden ve dijital endüstri mimarisinin kontrolünden gelir (Bharadwaj vd., 2013). Dijital işletme stratejisi, Bilişim Teknolojisinin işletme düzeyindeki değerini etkileyen işletme düzeyinde bir stratejidir (Drnevich ve Croson, 2013). Dijital iş stratejisi, yeni ürünler yaratarak ve dahili süreçleri kolaylaştırarak iş zekasını ve performansı iyileştiren bir politikadır. Organizasyon direktiflerini tanımlamak için kullanılır ve yeni rekabet avantajlarının teknoloji kullanılarak nasıl manipüle edildiğini belirtir. Dijital iş stratejileri, veri varlıklarının ve teknoloji odaklı çabaların faydalarını en üst düzeye çıkarır. Fonksiyonlar arası ekiplerin uzmanlığını BT, pazarlama ve yönetici liderlik ekiplerinin üyeleriyle birleştirir (WalkMe, 2022).

1.4. İhracat Performansı

Literatürde işletme fonksiyonları ve diğer süreçlerin performans değerlendirmeleri ile ilgili çeşitli yöntemler ve çalışmalar mevcuttur. İhracat performansı için de tek bir değerlendirmeden bahsedilememektedir. Konu ihracat performansı kapsamında ele alındığında, ihracat performansı genel olarak firmanın uluslararası ticaretinden elde ettiği kazanımlar şeklinde ifade edilmektedir (Shoham, 1998). Firmaların hayatta kalması ve büyümesi ve bunun sonucunda çok sayıda ülkenin ekonomik büyümesi, ihracat performanslarını etkileyen belirleyici faktörlerin daha iyi anlaşılmasına güçlü bir şekilde bağlıdır (Sousa, Martínez ve Coelho, 2008).

İhracat performansının nasıl ölçüleceği konusunda henüz tam bir fikir birliği yoktur (Katsikeas ve diğerleri, 2000, Sousa, 2004, Wheeler ve diğerleri, 2008). İhracat performansı, bir firmanın ihracat pazarlarındaki faaliyetlerinin sonucunu temsil eder (Shoham, 1996;

Katsikeas ve diğerkleri, 2000; Papadopoulos ve Mart n Mart n, 2010,). Literatürde ihracat performansının tek tip bir tanımı sağlanmamıştır ( avuşgil ve Zou, 1994, Sousa, 2004). Literatürde ihracat performansı farklı boyutlarda değerlendirmelerle karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları;

Madsen (1987); Satışlar boyutu, k r boyutu, satış ve karlardaki değişim.

Aaby ve Slater (1989);

- (i) Davranışsal/durumsal boyutu(ihracat eğilimi, ihracat sorunları, ihracatçılar ve ihracatçı olmayanlar ve ihracatın önündeki engeller)
- (ii)  hracat satış performansı boyutu(ihracat satışları, ihracat seviyesi ve ihracat büyüme yoğunluğu)
- (iii) Genel olarak algılar boyutu(ihracata yönelik algılar)

Çavuşgil ve Zou (1994); dört göstergenin değerlerinin toplamından oluşan birleşik ihracat (pazarlama) performansı  l eği:

- stratejik hedeflere ulaşma boyutu
- algılanan başarı boyutu
- satış büyümesi ve karlılık boyutu

Al-Khalifa ve Morgan (1995);

- (i)  hracat etkinliği boyutu (ihracat hedeflerine ulaşılması)
- (ii) ihracat etkileşimi boyutu (ihracat performansı  ıktıları ile bunlara ulaşmak için gereken girdiler arasındaki ilişki)
- (iii) ihracat uyumluluğu boyutu (kuruluşun ihracat ortamındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneği)

Son zamanlarda uluslararası ticaret literatüründe henüz çok az ilgi gören başka bir konu: ihracat performansının belirli boyutlarının diğer ihracat performansı boyutları üzerindeki potansiyel etkisidir. Akademisyenler, araştırmacılar nesnel ve öznel ihracat performansı  l  tleri arasındaki ilişkiyi incelemek için akademi dünyasında hiçbir girişimde bulunulmadığını savundular (Katsikeas vd., 2000).

Akademisyenler, ihracat performansının daha kapsamlı bir değerlendirmesini sağlamak için hem nesnel hem de öznel değerlendirme biçimlerinin kullanılması gerektiği konusunda hemfikirdir(Cavusgil ve Zou, 1994; Shoham, 1998; Katsikeas vd., 2000; Shoham vd., 2002; Dimitratos vd., 2004; Sousa, 2004; Wheeler vd., 2008).

Zou ve Stan ihracat performansının ölçülmesinde kullanılan değişkenleri objektif ve subjektif olarak ikiye ayırmaktadır. Objektif değerler işletmelerin satış hacimleri ve kârlılık düzeylerine ilişkin rakamsal verilerden oluşur. Dolayısı ile objektif değerler işletmelerin finansal performans değerlerini de yansıtmaktadır (Zou ve Stan, 1998: 342).

İşletme yöneticilerinin ihracat performans “kanaatlerine” yönelik finansal olmayan değerleri subjektif değişkenler içermektedir. En fazla kullanılan değişken “ihracat yoğunluğu” objektif değişkenler arasındadır ve ihracatın toplam satışlara oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Performansa ilişkin diğer değişkenler; ihracatın kârlılığı, ihraç satışlarının büyümesi, ihraç edilen ülke sayısı, ihraç satışların toplam hacmi şeklinde ifade edilmektedir (Katsikeas vd., 1996: 8-9; Perçin, 2005).

Objektif performans ölçüleri bazı problemlere neden olabilir. Öncelikle işletmeler mali tablolarında görülen yurt içi pazar ve ihracat verilerinin doğruluğu tartışılabilir. Diğer bir performans ölçüsü ihracatın kârlılığı ise muhasebe uygulamalarına göre değişkenlik gösterebilir. Diğer taraftan işletmelerin ihracat performanslarının mukayesesinde, satış yoğunluğu, satışların büyümesi veya pazar payı verileri, endüstri ya da ürün gruplarındaki farklılıklardan etkilenebilir. Sonuç olarak objektif ölçülerle firmaların mukayesesini güçleştirebilir (Katsikeas ve diğ., 1996: 8-9; Perçin, 2005).

Mali verilerin sınırlı ve kayıtların değişkenlik gösterebilmesi gibi riskler yöneticilerin ihracat verilerini açıkça ortaya koymakta isteksiz olabilmelerine ve dolayısı ile performans ölçümlerinde subjektif değişkenlerden de yararlanma ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir. Subjektif performans değişkenleri işletme yöneticilerinin Pazar payı ve kârlılık, ihracat satışları algılamalarını oluşturmaktadır. Böylelikle performansın artmasını sağlayacak yönetici algılamaları ihracat başarısının işletme kârlılığını yükselteceğine yönelik algılamalardır (Zou ve Stan, 1998: 342). Kaynaklarda çoğunlukla araştırmacılar objektif ve subjektif performans ölçülerini beraber kullanmaktadırlar (Çavuşgil ve Zou, 1994).

Zou ve Stan’ın 1998 yılında yaptıkları çalışmada yayınlanmış tabloda ihracat performansının belirleyicileri içsel, dışsal ve kontrol edilebilenler, kontrol edilemeyenler şeklinde Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. İhracat Performansının Belirleyicileri

	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Kontrol	İhracat Pazarlama Stratejisi	

	Genel İhracat Stratejisi	
	İhracat Planlaması	
	İhracat Örgütlenmesi	
	Pazar Araştırması Kullanımı	
	Ürün Adaptasyonu	
	Ürün Güçlü Yönleri	
	Fiyat Adaptasyonu	
	Fiyat Rekabetçiliği	
	Tutundurma Adaptasyonu	
	Tutundurma Yoğunluğu	
	Dağıtım Kanalı Adaptasyonu	
	Dağıtım Kanalı İlişkileri	
	Dağıtım Kanalı Tipleri	
	Yönetimin Tutumları ve Algılamaları	
	İhracata Bağlılık ve Destek	
	Uluslararası Odaklılık	
	İhracat Motivasyonu	
	Algılanan İhracat Avantajları	
	Algılanan İhracat Engelleri	
Kontrol Edilemeyenler	Yönetimin Özellikleri	Endüstri Özellikleri
	Yönetimin Uluslararası Tecrübesi	Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
	Yönetimin Eğitim Tecrübesi	Endüstrinin İstikrarı
	İşletme Özellikleri ve Yetenekleri	Dış Pazar Özellikleri
	İşletme Büyüklüğü	Dış Pazarın Çekiciliği
	İşletmenin Uluslararası Yetenekleri	Dış Pazarın Rekabet Koşulları
	İşletmenin Tecrübesi (yıl olarak)	Dış Pazar Engelleri
	İşletmenin Teknolojisi	
	İşletmenin Yetenekleri	İç Pazar Özellikleri
	İşletmenin Becerileri ve Yetenekleri	İç Pazar

Kaynak: Zou ve Stan (1998)

1.4.1. Öznel İhracat Performansı

Bu çalışmada; işletme yöneticileri kesin finansal verileri raporlamak istemeyebileceklerinden, aralıklar veya ilgili değerlendirmeler hakkında soru sorulmuştur ve ihracat performansında yönetsel memnuniyet analiz edilmiştir. Çalışmada yer alan maddelerin seçilmesi için önceki çalışmaların çeşitli ölçekleri dikkate alınmıştır (Shoham, 1998; Zou ve diğerleri, 1998; Albaum ve Tse, 2001; Cadogan vd., 2002; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Lages ve Montgomery, 2004; Wilkinson ve Brouthers, 2006).

Bir ihracatçı firmanın kendi hedeflerine ve beklentilerine göre değerlendirdiği ihracat performansıdır. Yani, firma kendi ihracat performansını ölçerken, belirlediği hedefler, beklentiler ve değerlendirme kriterleri doğrultusunda performansını değerlendirir. Bu kapsamda, öznel ihracat performansı ölçümü, firmaların hedeflerine ulaşma durumlarını, performanslarını etkileyen faktörleri ve potansiyel gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir (Doğan, 2016).

Yöneticiler muhtemelen görüşme tasarımıyla- herhangi bir genel ihracat performansı ölçüsünden açıkça bahsetmemiş olsalar bile, bir ihracat girişiminin başarısına veya başarısızlığına ilişkin farkındalıkları, her girişimin genel başarı derecesi hakkında oldukça iyi bir hesaba sahip olduklarını gösterir (Diamantopoulos ve Wwinklhofer, 2001).

Yöneticinin muhakemesi, tercihleri, yetenekleri ve hataları, bir şirket tarafından izlenen hareket tarzını ve sonuçlarını önemli ölçüde etkiler. Vizyonu ve entegrasyon becerileri, firmanın rekabetçi alanını ve gelecekteki gelişiminin yörüngesini analiz etmek için çok önemlidir (Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006). Bu yaklaşımdan yola çıkarak çalışmada yöneticilerin veya işletmelerin ihracat faaliyetlerinde görev alan sorumluların yanıtları ile veriler elde edilmiştir.

1.4.2. Nesnel İhracat Performansı

İhracat yoğunluğu, ampirik araştırmalarda açık ara en yaygın ihracat performansı ölçüsüdür (Katsikeas ve diğerleri, 2000; Leonidou ve diğerleri, 2002; Lages ve Lages, 2004; Sousa, 2004; Sousa vd., 2008) ve ihracatın toplam satışlara oranı olarak ölçülmüştür. İhracat pazarının coğrafi kapsamını değerlendirmek için iki farklı değişken kullanılmıştır: firmanın faaliyet gösterdiği toplam ihracat ülkesi sayısı ve girdiği ihracat bölgelerinin sayısı. Bir firmanın hizmet verdiği ihracat ülke/pazar sayısı, uluslararası topluluğa ulaşmadaki başarısını gösterir ve firmanın ihracat performansının bir başka baskın ölçüsü olmuştur (Samiee ve Walters, 1990; White vd., 1998; Katsikeas vd., 2000).

Bir firmanın ihracat işlemleri sonucu elde ettiği somut verilerle ölçülebilen performansını ifade eder. Bu veriler arasında ihracat hacmi, satış gelirleri, karlılık, pazar payı, müşteri memnuniyeti ve lojistik performans gibi ölçümler yer alabilir. Nesnel ihracat performansı, öznel performans ölçümlerine kıyasla daha somut ve objektif bir ölçümdür. Nesnel ihracat performansı ölçüleri arasında ihracat hacmi, ihracatın katma değeri, ihracatın ülke ekonomisindeki payı, ihracatın karlılığı gibi finansal kriterler yer alırken, öznel ihracat

performansı ölçüleri arasında ise müşteri memnuniyeti, pazar payı, marka bilinirliği gibi konular yer almaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994).

1.5. İşletme Performansı

Performans ifadesi; başarımlı ve takat sınırlı anlamlarında da kullanılmaktadır. Kelime anlamı olarak amaca ulaşmak için üzerinde çalışılan iş veya görevin nihayı başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Büyük Larousse, 1992: 549). Türk Dil Kurumunun genel Türkçe sözlüğüne göre performans kelimesinin kelime karşılığı “başarımlı” ifadesidir.

Performans, bir işi yapan kimsenin, bir grubun kurum ya da bir örgütün bahsedilen işle ulaşılmak istenen hedef açısından ne elde edildiği ve nereye varıldığının nicel-nitel bir ifadesidir (Karakaş ve Ak, 2003: 338).

“Bir iş düzeninin performansı, belirli bir zaman dilimindeki çıktısı ya da faaliyetlerinin neticesidir. Bu sonuç işletme amacının, misyonunun ya da görevinin yerine getirilme düzeyi olarak da değerlendirilebilir. Bu durumda işletme performansı, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için gösterilen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi” olarak tanımlanabilir (Akal, 2000: 1).

İşletmenin üretim faktörlerini kullanarak ortaya koyduğu değer ile bu üretim faktörleri sahiplerinin elde etmeyi bekledikleri faydanın/değerin karşılaştırılması ile işletme performansı değerlendirilebilir (Barney ve Clark, 2007: 25).

Genellikle bir işletmenin finansal ve operasyonel performansını ifade eder. Bu terim, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çabayı ölçer ve işletmenin başarısını belirlemek için kullanılır. İşletmenin finansal performansı, gelirler, karlılık, nakit akışı ve varlık yönetimi gibi faktörleri içerirken, operasyonel performansı işletmenin üretim, verimlilik, kalite ve müşteri hizmetleri gibi faktörleri içerir (Hill vd., 2014).

İşletme performansı, işletmenin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. İyi bir işletme performansı, işletmenin büyümesini, yatırım yapmasını ve pazar payını artırmasını sağlar. Aynı zamanda, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için de önemlidir, çünkü yüksek bir işletme performansı, işletmenin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine de yardımcı olabilir (Hitt vd., 2017).

İşletme performansı, bir işletmenin sahipleri, yöneticileri, yatırımcıları ve diğer paydaşları için kritik bir faktördür. Bu nedenle, işletmeler genellikle firm performansını ölçmek için finansal ve operasyonel göstergeleri kullanırlar. Bu göstergeler arasında gelirler,

kar marjı, nakit akışı, müşteri memnuniyeti, işletme maliyetleri ve çalışan verimliliği gibi faktörler yer alabilir (Keskin vd., 2018).

Araştırmacılar Çavuşgil ve Zou (1994), Porter, (1980), Chandler, (1962) çalışmalarının temel çerçevesinde işletme performansı strateji ile çevre arasında-strateji ile dış çevre ya da iç çevre veya örgütsel yetkinliklerin kendi içlerinde uyumlu olmasının işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olması vardır.

İşletme performansı boyutları (Akal, 2000: 15):

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik • Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Firmalar artık uyum ve çevikliği eşzamanlı hedefler olarak görse de araştırmacılar henüz bu iki hedefe nasıl ulaşılabileceğini değerlendirmenin bir yolu olarak uyum ve çeviklik literatürünü entegre etmediler. Uyum ve çevikliğin nasıl ilişkili olduğuna veya olup olmadığına dair bilğimiz ve anlayışımız sınırlıdır. Bu nedenle literatür, uyumluluğun potansiyel bir sonucu olarak çevikliği büyük ölçüde gözden kaçırmış, bunun yerine kar, büyüme ve verimlilik gibi standart firma performansı ölçütlerine odaklanmıştır (Oh ve Pinsonneault, 2007).

1.6.TR83 Bölgesi

Avrupa Birliği ülkeleri için standart bir coğrafi sınıflandırma sistem olan NUTS açılımı; Nomenclature of Territorial Units for Statistics şeklindedir ve Türkçe karşılığı; İstatistiksel Olarak Bölgesel Birimlerin Sınıflandırılması anlamına gelir. Coğrafi birimlerin sınıflandırılmasını ve karşılaştırılmasını kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Sistemin amacı, ekonomik, sosyal ve demografik verilerin toplanması, analizi ve karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktır. NUTS, ülkeleri, bölgeleri ve alt bölgeleri belirli kodlarla tanımlar ve böylece verilerin sınıflandırılması ve analizi kolaylaştırır.

Türkiye'deki NUTS uygulaması, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yürütülmektedir. Türkiye, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde NUTS bölgesel sınıflandırma

sistemini benimsemiştir ve bu doğrultuda Türkiye'nin NUTS kodları belirlenmiştir. Türkiye'deki NUTS sınıflandırması, TR1, TR2, TR3, TR4, TR5, TR6, TR7 ve TRA olarak sekiz farklı seviyede yapılandırılmıştır. Bu sınıflandırma, Türkiye'nin bölgesel yapılanmasını ve ekonomik göstergelerini takip etmek için kullanılmaktadır. Kısaca İBBS yani İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması adı verilmektedir.

Tablo 11. Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Tablosu

Düzy 1 Kod	Düzy 1 Bölge Adı	Düzy 2 Kod	Düzy 2 Bölgelerinin Kapsadığı İller (Düzy 3)
TR1	İstanbul	TR10	İstanbul
TR2	Batı Marmara	TR21	Tekirdağ, Edirne, Kırklareli
		TR22	Balıkesir, Çanakkale
TR3	Ege	TR31	İzmir
		TR32	Aydın, Denizli, Muğla
		TR33	Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak
TR4	Doğu Marmara	TR41	Bursa, Eskişehir, Bilecik
		TR42	Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova
TR5	Batı Anadolu	TR51	Ankara
		TR52	Konya, Karaman
TR6	Akdeniz	TR61	Antalya, Isparta, Burdur
		TR62	Adana, Mersin
		TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
TR7	Orta Anadolu	TR71	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir
		TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat
TR8	Batı Karadeniz	TR81	Zonguldak, Karabük, Bartın
		TR82	Kastamonu, Çankırı, Sinop
		TR83	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya

TR9	Doğu Karadeniz	TR90	Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane
TRA	Kuzeydoğu Anadolu	TRA1	Erzurum, Erzincan, Bayburt
		TRA2	Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan
TRB	Ortadoğu Anadolu	TRB1	Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli
		TRB2	Van, Muş, Bitlis, Hakkâri
TRC	Güneydoğu Anadolu	TRC1	Gaziantep, Adıyaman, Kilis
		TRC2	Şanlıurfa, Diyarbakır
		TRC3	Mardin, Batman, Şırnak, Siirt

Kaynak: Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü

Tablodan da görüleceği üzere TR83 Samsun, Amasya, Çorum, Tokat illerinden oluşmaktadır. Bu bölge, Türkiye'nin kuzey orta kesiminde yer almaktadır ve Karadeniz Bölgesi ile Orta Anadolu Bölgesi arasında bir geçiş bölgesi olarak kabul edilir. Bölgenin ekonomisi, tarım, hayvancılık, ormancılık ve madencilik sektörleri üzerine kuruludur. Ayrıca son yıllarda sanayi sektöründe de önemli gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle Samsun ilindeki organize sanayi bölgeleri, bölgenin ekonomik yapısında önemli bir rol oynamaktadır. Bölge hakkında ayrıntılı demografik bilgilere bölgeye ait olan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı(OKA) sayfasından erişilebilmektedir.

TR83 bölgesinin 2022 yılı ihracat verilerine göre, toplam ihracatı 1.55 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. En fazla ihracat yapılan sektörler sırasıyla, "Gıda, İçecek ve Tütün", "Makine ve Taşıtlar", "Kimyasallar" ve "Hazır Giyim ve Konfeksiyon" sektörleridir. En fazla ihracat yapılan ülkeler ise sırasıyla Irak, İtalya, İspanya, Almanya ve Fransa'dır.

TR83 bölgesinin 2022 yılı dış ticaret açığı ise 1.56 milyar dolardır. Bölgenin toplam ithalatı 3.25 milyar dolar iken, toplam ihracatı 1.55 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. En fazla ithalat yapılan sektörler ise "Makine ve Taşıtlar", "Kimyasallar", "Gıda, İçecek ve Tütün" ve "Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık" sektörleridir. En fazla ithalat yapılan ülkeler ise sırasıyla Rusya, Almanya, İtalya, Ukrayna ve Çin'dir.

TR83 bölgesinin dış ticaret açığının yüksek olması, bölgede üretimden ziyade tüketim odaklı bir ekonomik yapı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, özellikle ithalatla

yüksek paya sahip olan "Makine ve Taşıtlar" ve "Kimyasallar" gibi sektörlerde yerli üretimin artırılması ve ithalata bağımlılığın azaltılması önemli bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.

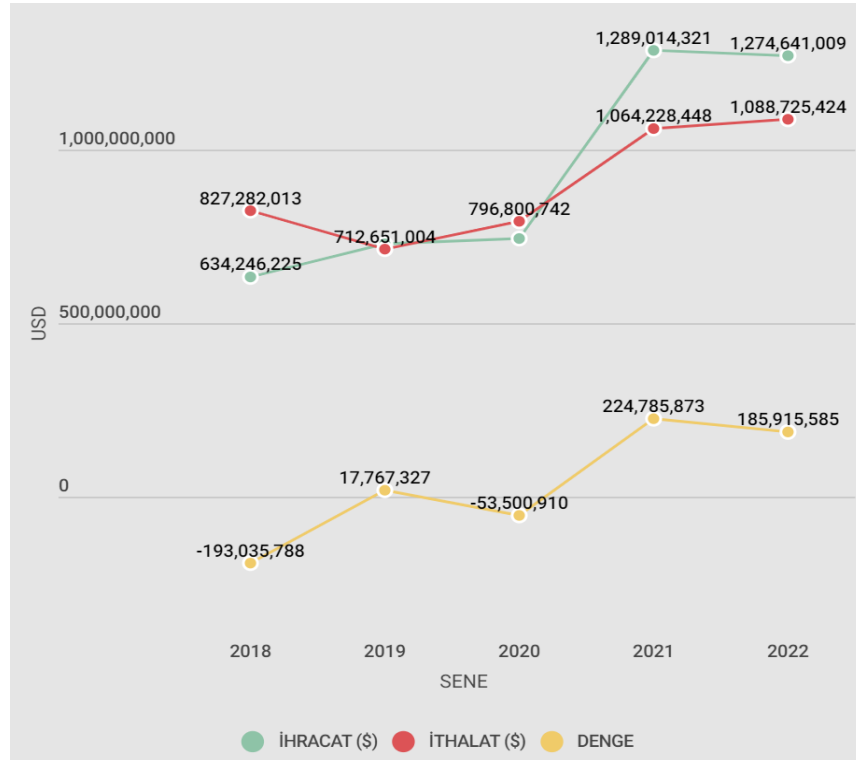
1.6.1. Samsun Dış Ticaret Verileri

Tablo 12 Samsun ilinin 2018-2022 yılları arasındaki dış ticaret verilerini göstermektedir. Tablodan görüldüğü üzere, Samsun ilindeki ihracat değerleri her yıl artış göstermiştir. 2018 yılında 634 milyon dolar olan ihracat değeri, 2022 yılında 1.27 milyar dolara yükselmiştir. Benzer şekilde, ithalat değerleri de artış göstermiştir. Ancak, 2018 ve 2020 yılları arasında ihracatın ithalattan düşük olduğu bir denge açığı yaşanmıştır. 2019 ve sonrasında ise ihracatın ithalattan daha fazla olduğu bir dış ticaret fazlası elde edilmiştir. Bu durum, Samsun ilinin ekonomik olarak dışa bağımlılığının azaldığını ve dış ticaret açığı yerine fazlası veren bir bölge haline geldiğini göstermektedir.

Tablo 12. Samsun İli 2018-2022 Dış Ticareti

YIL	İHRACAT (\$)	İTHALAT (\$)	DENGE
2018	634.246.225	827.282.013	-193.035.788
2019	730.418.331	712.651.004	17.767.327
2020	743.299.832	796.800.742	-53.500.910
2021	1.289.014.321	1.064.228.448	224.785.873
2022	1.274.641.009	1.088.725.424	185.915.585

Kaynak: TÜİK



Şekil 11. Samsun İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği

Kaynak: TÜİK

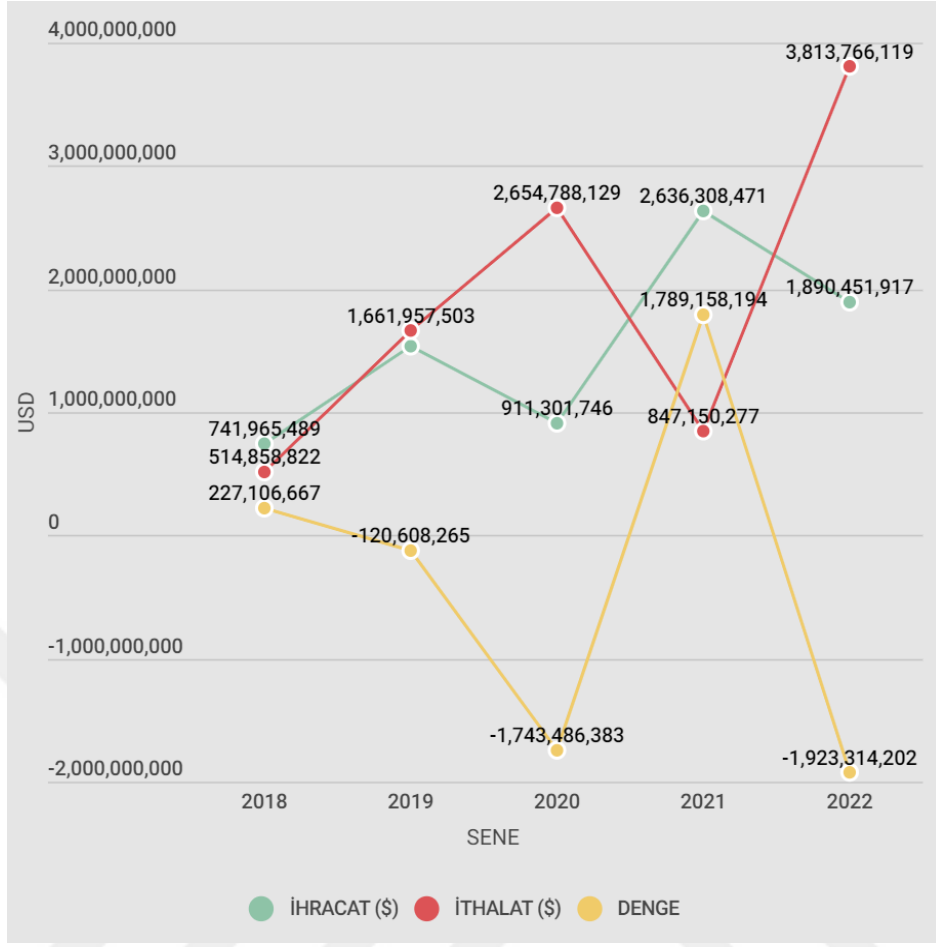
1.6.2. Çorum Dış Ticaret Verileri

Çorum ilinin dış ticaret dengesi son beş yılda oldukça değişken bir seyir izlemiştir. 2018 yılında 227 milyon dolarlık bir fazla verilirken, 2019 yılında 120 milyon dolarlık bir açık verilmiştir. 2020 yılında ise bu açık çok daha yüksek olup 1.7 milyar dolara ulaşmıştır. Ancak 2021 yılında dış ticaret dengesi önemli ölçüde iyileşerek 1.8 milyar dolarlık bir fazla verilmiştir. 2022 yılında ise Çorum ilinin dış ticaret dengesi yeniden bozularak 1.9 milyar dolarlık bir açık verilmiştir. Bu değişkenlikte, özellikle ithalatın büyük ölçüde artması etkili olmuştur.

Tablo 13. Çorum İli 2018-2022 Dış ticareti

YIL	İHRACAT (\$)	İTHALAT (\$)	DENGE
2018	741.965.489	514.858.822	227.106.667
2019	1.541.349.238	1.661.957.503	-120.608.265
2020	911.301.746	2.654.788.129	-1.743.486.383
2021	2.636.308.471	847.150.277	1.789.158.194
2022	1.890.451.917	3.813.766.119	-1.923.314.202

Kaynak : TÜİK



Şekil 12. Çorum İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği

Kaynak: TÜİK

1.6.3. Amasya Dış Ticaret Verileri

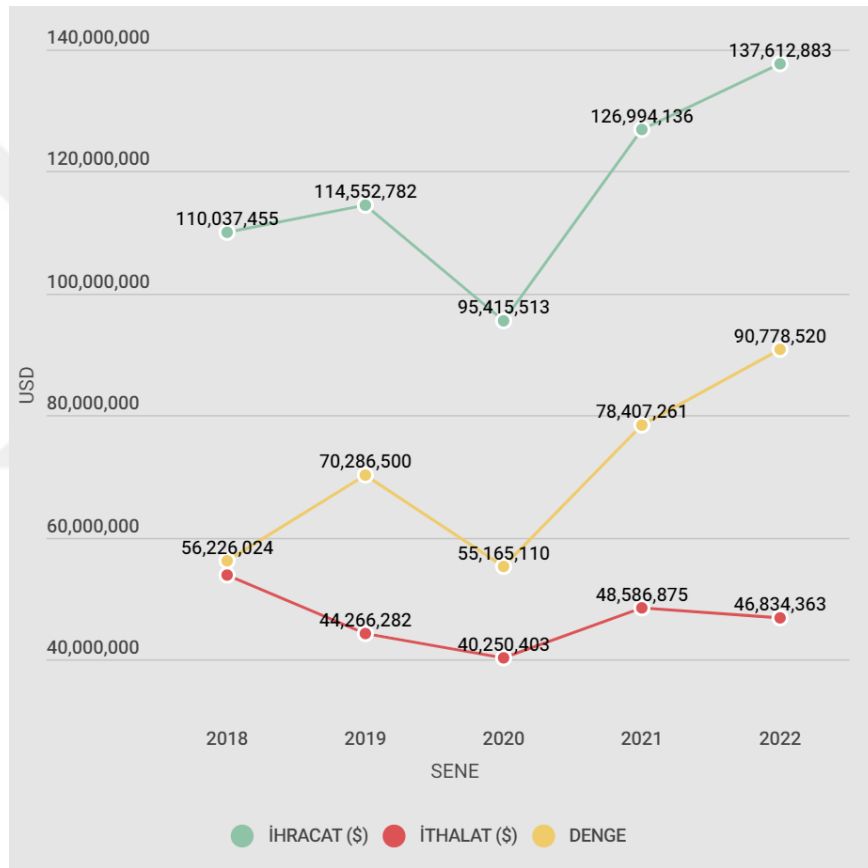
Amasya ilinin dış ticaret verileri incelendiğinde, 2018 yılında 56 milyon dolarlık pozitif bir dış ticaret fazlası olduğu görülmektedir. Ancak, 2019 ve 2020 yıllarında dış ticaret fazlası azalmış ve 70 milyon dolarlık fazla 2019 yılında, 55 milyon dolarlık fazla ise 2020 yılında gerçekleşmiştir. 2021 yılında ise dış ticaret fazlası yeniden artmış ve 78 milyon dolarlık bir değer kaydedilmiştir. Son olarak, 2022 yılında Amasya ilinin ihracat ve ithalat rakamları artmış ve 90 milyon dolarlık bir dış ticaret fazlası oluşmuştur.

Bu verilere göre, Amasya ilinin dış ticaret performansı dalgalı bir seyir izlemektedir. İhracat rakamlarının yıllar itibarıyla artış göstermesi, dış ticaret açısından olumlu bir trend olarak değerlendirilebilir. Ancak, ithalat rakamlarının da artması dış ticaret açığının oluşmasına neden olmuştur.

Tablo 14. Amasya İli 2018-2022 Dış ticareti

YIL	İHRACAT (\$)	İTHALAT (\$)	DENGE
2018	110.037.455	53.811.431	56.226.024
2019	114.552.782	44.266.282	70.286.500
2020	95.415.513	40.250.403	55.165.110
2021	126.994.136	48.586.875	78.407.261
2022	137.612.883	46.834.363	90.778.520

Kaynak : TÜİK



Şekil 13. Amasya İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği

Kaynak: TÜİK

1.6.4. Tokat Dış Ticaret Verileri

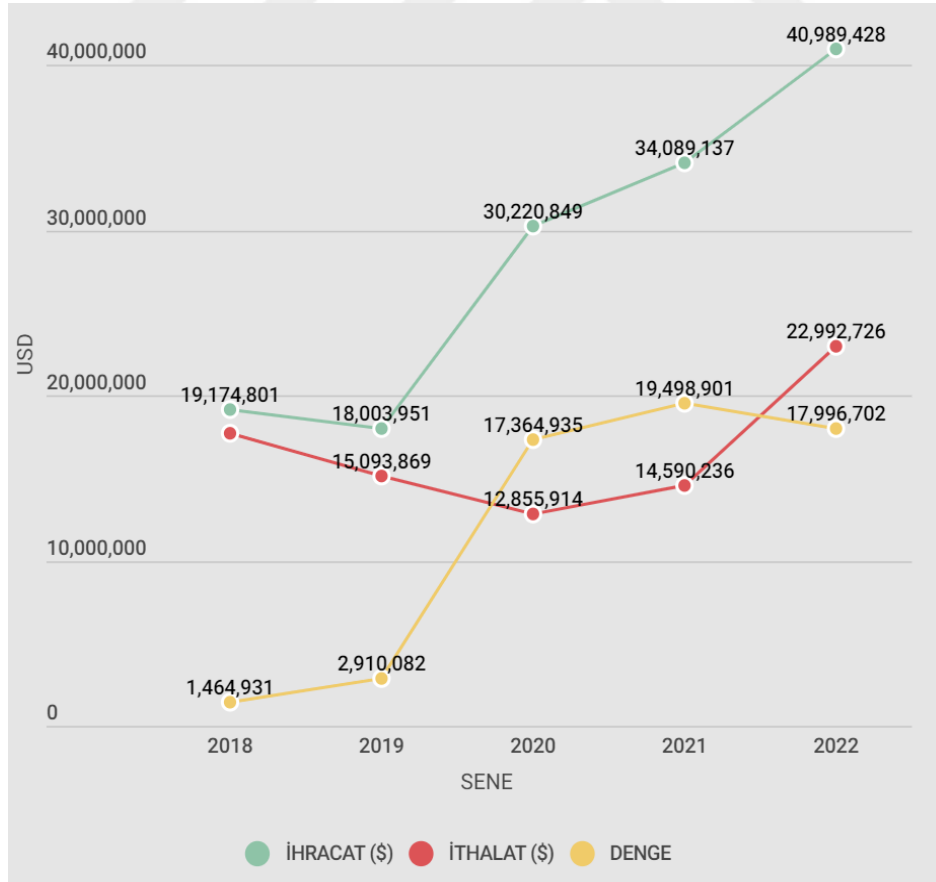
Tokat ilinin dış ticaret verilerindeki genel trend incelendiğinde, ihracat rakamlarının sürekli olarak arttığı görülüyor. 2018 yılında 19 milyon dolar olan ihracat rakamı, 2022 yılında 41 milyon dolara yükselmiştir. İthalat rakamları da 2018 yılında 17 milyon dolar iken, 2022 yılında 23 milyon dolara çıkmıştır. Tokat ilinin dış ticaret verilerine daha

yakından bakıldığında, en büyük artışın 2020 yılında meydana geldiği görülüyor. Bu yılda ihracat rakamları yaklaşık olarak iki katına çıkmıştır. İthalat rakamlarındaki artışın da bu yıl gerçekleştiği ancak daha düşük oranda olduğu görülüyor. Tokat ilinin dış ticaret verilerindeki artış eğilimi, potansiyel olarak ilin ekonomik büyümesini olumlu yönde etkileyebilir. Ancak dış ticaret dengesindeki bozulma, ilin cari açığını artırabilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir dış ticaret stratejisi için daha fazla çaba gerektirebilir.

Tablo 15. Tokat İli 2018-2022 Dış ticareti

YIL	İHRACAT (\$)	İTHALAT (\$)	DENGE
2018	19.174.801	17.709.870	1.464.931
2019	18.003.951	15.093.869	2.910.082
2020	30.220.849	12.855.914	17.364.935
2021	34.089.137	14.590.236	19.498.901
2022	40.989.428	22.992.726	17.996.702

Kaynak : TÜİK



Şekil 14. Tokat İli 2018-2022 Dış Ticaret Çizgi Grafiği

Kaynak: TÜİK

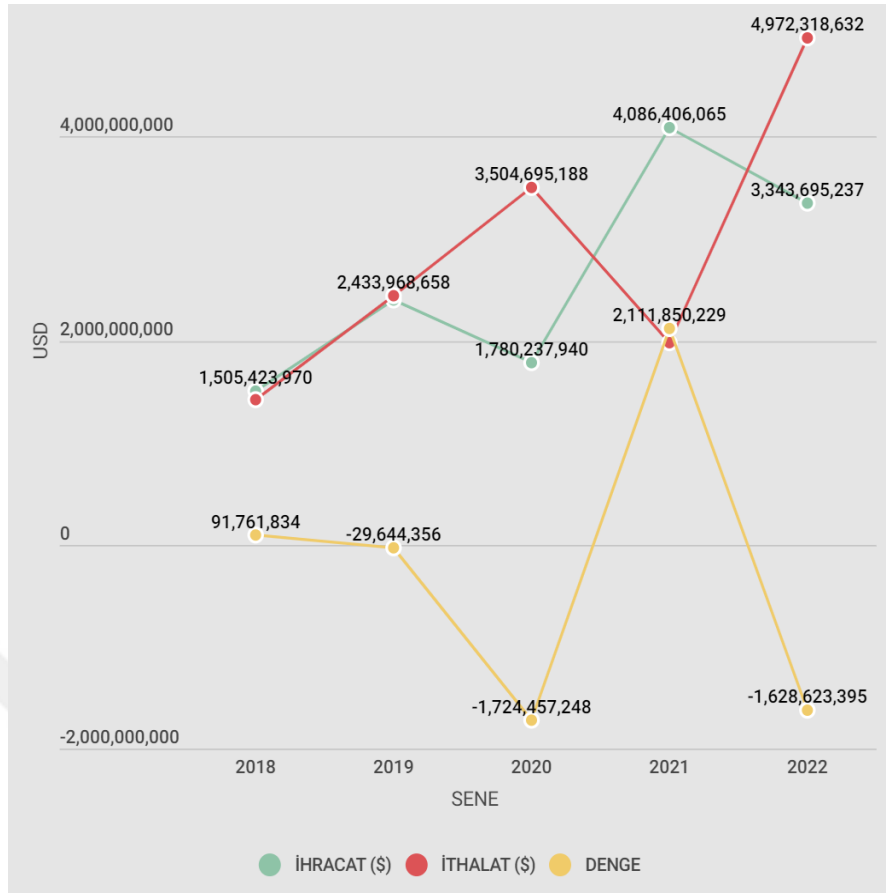
1.6.5. TR83 Bölgesi Dış Ticaret Verileri

Bölge 2018 yılında 1.505.423.970 dolar ihracat ve 1.413.662.136 dolar ithalat gerçekleştirmiştir. Aynı yıl bölge, 91.761.834 dolar dış ticaret fazlası vermiştir. 2019 yılına gelindiğinde ise bölgenin ihracatı 2.404.324.302 dolar, ithalatı ise 2.433.968.658 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda bölge, 29.644.356 dolar dış ticaret açığı vermiştir. 2020 yılında bölge ihracatı 1.780.237.940 dolar iken, ithalatı 3.504.695.188 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bölge, 1.724.457.248 dolar dış ticaret açığı vermiştir. 2021 yılında ise bölge ihracatı 4.086.406.065 dolar, ithalatı ise 1.974.555.836 dolar olmuştur. Böylece bölge, 2.111.850.229 dolar dış ticaret fazlası vermiştir. Son olarak, 2022 yılında TR83 bölgesi ihracatı 3.343.695.237 dolar iken, ithalatı 4.972.318.632 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu yıl bölge, 1.628.623.395 dolar dış ticaret açığı vermiştir. Bu veriler, TR83 bölgesinin son beş yılda dış ticaret fazlası ve açığı yaşadığını gösteriyor. 2018 ve 2021 yıllarında dış ticaret fazlası veren bölge, 2019, 2020 ve 2022 yıllarında dış ticaret açığı yaşamıştır.

Tablo 16. TR83 Dış Ticareti

YIL	İHRACAT (\$)	İTHALAT (\$)	DENGE
2018	1.505.423.970	1.413.662.136	91.761.834
2019	2.404.324.302	2.433.968.658	-29.644.356
2020	1.780.237.940	3.504.695.188	-1.724.457.248
2021	4.086.406.065	1.974.555.836	2.111.850.229
2022	3.343.695.237	4.972.318.632	-1.628.623.395

Kaynak: TÜİK



Şekil 15. TR83 Dış Ticaret Grafiği

Kaynak : TÜİK

Şekil 16’da 2018-2022 yılları arasında TR83 bölgesindeki dört ilin (Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat) ihracat ve ithalat verileri görülmektedir.

2018 yılında, bölgedeki ihracat ve ithalat toplamı neredeyse eşitti ve 91.7 milyon dolarlık bir denge elde edilmiştir. Ancak 2019’da ithalat, ihracattan yaklaşık 30 milyon dolar daha fazla oldu ve bölge 29.6 milyon dolarlık bir ticaret açığıyla karşı karşıya kaldı.

2020 yılında bölgenin ihracatı 1.78 milyar dolar iken ithalatı 3.5 milyar dolara yükselmiş, bölge 1.72 milyar dolarlık bir ticaret açığı yaşamıştır. 2021 yılında bölgenin ihracatı 4.08 milyar dolara yükselirken, ithalat 1.97 milyar dolar düzeyinde kalmış ve bölge 2.11 milyar dolarlık bir ticaret fazlası elde etmiştir.

2022 yılında, bölgedeki toplam ihracat 3.34 milyar dolara düşerken, ithalat 4.97 milyar dolara yükselmiş ve bölge 1.63 milyar dolarlık bir ticaret açığı yaşamıştır.

Amasya ilinin dış ticareti 5 yıl boyunca artmıştır ve 2022 yılında 137.6 milyon dolarlık ihracat ve 46.8 milyon dolarlık ithalat ile bölgenin en fazla ihracat yapan ilidir. Tokat ilinin dış ticareti ise 2020 yılında önemli ölçüde artarak, 30.2 milyondan 2021 yılında 34.1

milyon dolara yükselmiştir. Ancak, 2022 yılında Tokat'ın ihracatı 40.9 milyon dolara çıkarken, ithalatı 22.9 milyon dolara yükselmiştir.

Çorum ilinin dış ticareti 5 yıl boyunca istikrarlı bir seyir izlemiştir ve 2022 yılında 1.89 milyar dolarlık ithalat ve 3.81 milyar dolarlık ihracat ile bölgenin en yüksek ihracat yapan ikinci ilidir. Samsun ilinde, 2018 yılında ihracat ve ithalat neredeyse eşitti, ancak sonraki yıllarda ihracat artarken ithalat düşmüştür. 2022 yılında, Samsun'un ihracatı 1.27 milyar dolar iken, ithalatı 1.08 milyar dolardır.

İllerin dış ticaret dengeleri incelendiğinde, yıllara göre farklılıklar görülebiliyor. Ancak genel olarak, her yıl için dış ticaret fazlası veren iller Çorum ve Samsun olarak öne çıkıyor.

İllere göre dış ticaret fazlası ve açığına göre sıralama şu şekilde olabilir

Tablo 17. Yıllara Göre Ticari Denge Sıralaması

YIL	Dış Ticaret Fazlası	Dış Ticaret Açığı
2018	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	-
2019	Amasya, Çorum, Samsun	Tokat
2020	Samsun	Amasya, Çorum, Tokat
2021	Amasya, Çorum, Samsun	Tokat
2022	Samsun	Amasya, Çorum, Tokat



Şekil 16. TR83 İl Bazında Dış Ticaret Grafiği

Kaynak : TÜİK

1.7.Literatür Taraması

Dijital işletme stratejileri, işletmelerin dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini optimize etmesi, müşteri deneyimini iyileştirmesi ve rekabet avantajı sağlaması anlamına gelir. Bu stratejilerin işletme performansı ve ihracat performansı üzerindeki etkisi, son yıllarda pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Li vd., 2019; Sha vd., 2021; Sun vd., 2021).

İlk olarak, dijital işletme stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalara bakacak olursak Chaffey ve Wood (2019), dijital pazarlama stratejilerinin işletmelerin pazar payını artırdığını ve gelirlerini artırdığını bulmuştur. Singh ve arkadaşları (2019), e-ticaret kullanımının işletme performansını artırdığını ve müşteri sadakatini artırdığını belirtmiştir.

İhracat performansı üzerine yapılan çalışmalar; Yılmaz ve Ulusoy (2019), dijital teknolojilerin ihracat performansını artırdığını bulmuştur. Özellikle, dijital pazarlama stratejilerinin ihracat performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Nesnel ihracat performansı ve öznel ihracat performansı kavramları kaynaklarda şu şekilde açıklanmaktadır; nesnel ihracat performansı, bir ülkenin mal ve hizmetlerinin yurtdışına satışından elde ettiği gelirin ölçüsüdür. Öznel ihracat performansı ise, ihracat yapan işletmelerin ihracat faaliyetlerinin yeterliliği ve memnuniyeti gibi konuları içerir (Kandemir ve Yılmaz, 2018; Stoian, Rialp ve Rialp, 2011).

Dijital işletme stratejilerinin nesnel ihracat performansı ve öznel ihracat performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar ise şu şekildedir. Göksal ve Özkaya (2020), e-ticaret kullanımının nesnel ihracat performansını artırdığını bulmuştur. Benzer şekilde, Bilgihan vd. (2016), dijital pazarlama stratejilerinin öznel ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Roman Teichert'in 2019 tarihli makalesi, dijital dönüşüm olgunluğu kavramını incelemektedir. Makale, mevcut literatürdeki araştırmaları sistematik olarak ele alarak, dijital dönüşümün organizasyonlar üzerindeki etkilerine ve olgunluk seviyelerine dair farklı yaklaşımları tartışmaktadır. Makale, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir değişim olmadığını, aynı zamanda iş süreçleri, organizasyon kültürü ve müşteri deneyimleri gibi daha geniş bir perspektifi kapsadığını vurgulamaktadır. Ayrıca, makalede dijital dönüşümün olgunluk seviyesini belirlemek için kullanılabilecek farklı modeller ve araçlar da ele alınmaktadır. Sonuç olarak, Teichert'in makalesi, dijital dönüşüm sürecinin organizasyonlar

üzerindeki etkisini anlamak ve bu sürecin ilerlemesini ölçmek için faydalı bir literatür taraması sunmaktadır.

Westerman vd. tarafından 2012 yılında kaleme alınan makale, geleneksel işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukları ele almaktadır. Makalede, teknolojik gelişmelerin geleneksel işletmelerin iş yapma biçimlerini ve pazarlama stratejilerini nasıl değiştirdiği tartışılmaktadır. Makale, geleneksel işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde iki farklı yol izleyebileceğini belirtmektedir. Birincisi, mevcut iş süreçlerini dijitalleştirmek, ikincisi ise yeni iş modelleri ve müşteri deneyimleri yaratmaktır. Ancak, makalede vurgulanan bir nokta, dijital dönüşüm sürecinde başarıya ulaşmak için, işletmelerin sadece teknolojik gelişmeleri takip etmekle kalmayıp, aynı zamanda iş süreçlerini ve organizasyon kültürünü değiştirmeleri gerektiğidir. Makale, ayrıca, geleneksel işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorluklar hakkında da bilgi vermektedir. Bu zorluklar arasında liderlik eksikliği, eski teknolojilere yatırım yapmanın devamı, kültürel direnç ve dijital yeteneklerin eksikliği gibi konular yer almaktadır.

Stoian vd. 2011 yılında yayınladıkları makalede; dijital pazarlama stratejilerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, İspanya'da faaliyet gösteren 162 KOBİ'yi kapsamaktadır. Araştırmada, dijital pazarlama stratejilerinin KOBİ'lerin ihracat performansını nasıl etkilediği dört boyutta incelenmiştir: marka bilinirliği, uluslararası müşteri bağlantısı, ürün tanıtımı ve işlem kolaylığı. Araştırma sonuçları, dijital pazarlama stratejilerinin KOBİ'lerin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dijital pazarlama stratejilerinin özellikle marka bilinirliği, uluslararası müşteri bağlantısı ve işlem kolaylığı boyutlarında KOBİ'lerin ihracat performansını artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, ürün tanıtımı boyutunda dijital pazarlama stratejilerinin ihracat performansı üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda, dijital pazarlama stratejilerinin KOBİ'lerin ihracat performansını artırmada önemli bir araç olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, KOBİ'lerin dijital pazarlama stratejilerine yatırım yapmalarının, uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliklerini artırabileceği sonucuna varılmıştır. Öznel ihracat performansının özellikle müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve müşteri sadakati gibi faktörlerle ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu faktörler, KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde başarı elde etmeleri için önemlidir. Diğer yandan, nesnel ihracat performansı, ihracat hacmi, pazar payı ve ürün kalitesi gibi objektif ölçütlerle değerlendirilmektedir. Stoian, Rialp ve Rialp (2011) çalışması, dijital pazarlama stratejilerinin, KOBİ'lerin nesnel ihracat performansını da artırdığını göstermektedir. Bu

Çalışma, dijital pazarlama stratejilerinin öznel ve nesnel ihracat performansını artırabileceğini ve KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde başarılı olmalarına yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.

2016 yılında Yao vd. tarafından kaleme alınan çalışma, dijital iş stratejisinin işletmelerin performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Makalede, dijital iş stratejisi kavramı ve bileşenleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, dijital iş stratejisinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini incelemek için literatür taraması yapılmış ve 55 farklı makaleye yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dijital iş stratejisinin işletmelerin finansal performansı, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, dijital iş stratejisinin etkisinin, işletmenin büyüklüğü, sektörü ve dijital iş stratejisi uygulamasının ne kadar yaygın olduğu gibi faktörlere göre değiştiği belirtilmiştir. Sonuç olarak, Yao ve arkadaşlarının makalesi, dijital iş stratejisinin işletmelerin performansına etkisi konusunda geniş kapsamlı bir literatür taraması yaparak, dijital iş stratejisi bileşenlerinin ve uygulamanın önemini vurgulamaktadır.

Jing Zhao, Maomao Chi, Zhen Zhu ve Lewei Hu tarafından 2014 yılında kaleme aldıkları makale yayınlanmıştır. Bu alışma, dijital iş stratejisinden e-iş değer yaratımına kadar olan süreçteki aşamaları açıklamayı amaçlamaktadır. Makale, üç aşamalı bir süreç modeli sunmaktadır.

İlk aşama; dijital iş stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bu aşamada, işletmenin dijital hedefleri belirlenmekte ve dijital iş stratejileri geliştirilmektedir.

İkinci aşama; dijital iş modellerinin geliştirilmesidir. Bu aşamada, işletme dijital iş modellerini belirlemekte ve işletmenin dijital işletme faaliyetleri için gerekli olan kaynakları sağlamaktadır.

nc aşama; e-iş değer yaratımıdır. Bu aşamada, işletmenin dijital iş modeli kullanılarak değer yaratması hedeflenmektedir. Bu aşamada, işletmenin dijital hedeflerine uygun olarak, müşteri odaklı değer yaratımı, iş süreçleri optimizasyonu ve dijital varlıkların geliştirilmesi gibi stratejiler uygulanmaktadır.

Makale bu üç aşamanın her biri için stratejik yönetim sürecinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, makalede dijital işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan unsurlar da tartışılmaktadır. Bu unsurlar arasında işletmenin kültürü, organizasyon yapısı, liderlik, insan kaynakları yönetimi, işbirliği, bilgi yönetimi, müşteri yönetimi, ve

dijital teknolojilerin yeterliliği gibi unsurlar yer almaktadır. Sonuç olarak, Zhao ve arkadaşlarının makalesi, dijital iş stratejisinden e-iş değer yaratımına kadar olan süreçteki üç aşamalı süreç modelini açıklamaktadır. Bu süreçlerin uygulanması için stratejik yönetim sürecinin önemini vurgulamakta ve gerekli olan unsurları tartışmaktadır.

Maomao Chi, Jing Zhao, Yuanxiang Li, Xinyuan Lu'nun çalışması, dijital iş stratejilerinin işletme performansına olan etkisini ve bu etkinin e-ortaklık kapasitesi aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini araştırmaktadır. Çalışma, 412 Çinli firma üzerinde yapılan bir anket aracılığıyla veri toplamıştır ve yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, dijital iş stratejilerinin işletme performansını olumlu etkilediğini ve bu etkinin e-ortaklık kapasitesi aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca, e-ortaklık kapasitesinin alt boyutları olan bilgi paylaşımı, işbirliği, inovasyon ve etkileşim de araştırılmıştır. Bu alt boyutlardan inovasyon ve işbirliğinin, dijital iş stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracı rolü olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçları, işletmelerin dijital iş stratejilerinin benimsenmesinin, e-ortaklık kapasitesini artırarak işletme performansını olumlu etkileyebileceğini göstermektedir.

Zhao, Huang ve Zhu'nun 2008 yılında yayınlanan çalışması, Çin'de e-işletme uygulama sürecini araştırmak için yapılan bir ampirik çalışmadır. Çalışmada, 121 Çinli firmada yapılan anketler aracılığıyla veri toplanmıştır ve elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Bulgular, e-işletme uygulamalarının benimsenmesinin birçok faktöre bağlı olduğunu göstermiştir. Bu faktörler arasında, kurumsal kültür, yöneticilerin tutumu, işletme büyüklüğü, tedarik zinciri yönetimi ve pazarlama stratejileri yer almaktadır. Çalışma ayrıca, Çinli firmaların e-işletme uygulamalarının farklı seviyelerini benimsediklerini ve daha gelişmiş uygulamaları benimsemeleri için belirli zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını da ortaya koymuştur. Sonuç olarak, bu çalışma, e-işletme uygulamalarının benimsenmesinin birçok faktöre bağlı olduğunu ve bu faktörlerin farklı ülkelerde ve işletmelerde farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu çalışma, dijital işletme stratejilerinin şirket performansı üzerindeki etkisini e-iletişim yeteneği aracılığıyla analiz etmektedir. Araştırmacılar, dijital işletme stratejisinin, şirketlerin e-iletişim yeteneğini geliştirmek için kullanabilecekleri bir dizi araç ve yöntem sunabileceğini belirtmektedirler. Çalışmada ayrıca, dijital işletme stratejilerinin şirket performansı üzerindeki etkisini anlamak için bir model geliştirilmiş ve bu model aracılığıyla dijital işletme stratejilerinin şirket performansını artırmada önemli bir rol oynayabileceği sonucuna varılmıştır.

Grover ve Kohli'nin 2013 yılında yayınladıkları çalışmada dijital işletme stratejisi uygulamanın zorluklarını ve risklerini ele almaktadır. Araştırmacılar, dijital işletme stratejisi uygulamanın birçok faydası olsa da, bu stratejinin uygulanması sırasında bazı zorluklarla karşılaşılabilceğini belirtmektedirler. Bu zorluklar arasında, işletmelerin yeni teknolojileri benimseme ve uyarlaması, veri gizliliği ve güvenliği ile ilgili endişeler, stratejik amaçların belirsizliği ve yetersiz kaynaklar yer almaktadır. Çalışmada, dijital işletme stratejisi uygulama sürecinde karşılaşılan risklerin ve zorlukların azaltılması için öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler arasında, stratejik planlama ve kaynak yönetimi, çalışanların eğitimi ve işletmenin dijital uygunluğunun değerlendirilmesi yer almaktadır.

Grandon ve Pearson'ın (2004) çalışması, ABD'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin elektronik ticareti benimseme sürecini incelemektedir. Çalışma, elektronik ticareti benimseyen ve benimsemeyen işletmeler arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda, işletmelerin elektronik ticareti benimsemelerinin özellikle müşteri odaklılık, yenilikçilik, teknolojiye yatkınlık, çalışanların eğitimi ve işletmenin ölçeği gibi faktörlere bağlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin elektronik ticareti benimsemesinde engel olarak da işletmenin büyüklüğü, bilgi teknolojisi personeli eksikliği, maliyetler ve güvenlik konuları gibi faktörler gösterilmiştir. Çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin e-ticaret benimseme sürecini incelemek için bir anket ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek, işletmelerin e-ticarete yönelik benimseme seviyesini ölçmek için kullanılan 24 sorudan oluşmaktadır. Sorular, e-ticaret faaliyetlerini yürütmek için kullanılan teknolojiler, işletmelerin e-ticaret hedefleri, e-ticaretin işletme performansına etkisi gibi konuları kapsamaktadır. Ölçek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin e-ticarete olan benimseme seviyelerini belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Tallon ve Pinsonneault (2011) çalışmasında, stratejik bilgi teknolojisi uyumu (SBU) ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin farklı perspektifleri tartışılmaktadır. SBU, İngilizce olarak Strategic Business Unit ifadesinin kısaltmasıdır. Türkçe karşılığı Stratejik İş Birimi'dir. Şirketlerin ürün ya da hizmet yelpazesinde yer alan birimlerden her biri, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yönetilir ve kendi kararlarını alabilir. SBU'lar, şirketin farklı iş alanlarında operasyonlarını yönetirler ve bu alanlarda benzer ürün ve hizmetleri sunarlar. SBU'lar, finansal raporlama, karar verme ve stratejik yönetim açısından önemli bir yapı taşıdır. Araştırmacılar, önceki çalışmaların sonuçlarına dayanarak, SBU ve örgütsel çevikliğin pozitif bir ilişkisi olduğunu öne sürmektedirler. Ancak, çalışmanın amacı, bu ilişkiyi daha iyi anlamak ve bu etkiyi açıklayan aracılık mekanizmalarını

belirlemektir. Bu amaçla, araştırmacılar bir anket çalışması yürütmüş ve verileri medyasyon analizi yöntemiyle değerlendirmişlerdir. Sonuçlar, SBU'nun örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ve bu etkinin bilgi yönetimi ve yenilikçilik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Ancak, bu ilişkiyi açıklayan aracılık mekanizmalarının sadece bir kısmı açıklanabilmiştir. Çalışmanın sonucunda, SBU ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için gelecekte daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Üretim ve ticarete işletmeler kr maksimizasyonu için üretim, pazarlama, insan kaynakları, ihracat vb. gibi işletme fonksiyonlarını kullanırlar. Her ne kadar literatür her tür işletmeye hitap etse de her işletme için fonksiyonları gerçekleştirme ihtiyaç ve düzeyleri

farklıdır. Bu sebepten literatür bize her işletmenin kendi stratejisine sahip olması gerektiğini söyler. İşletmeler kendileri için geliştirdikleri strateji ile ne zaman, nasıl, ne düzeyde, hangi bütçe ile işletme fonksiyonlarını gerçekleştireceklerini yazılı hale de getirmiş olurlar. Böylelikle yönetim de aynı yöne bakan ortak bir idare anlayışı da hedeflenmiş olur (Köksal ve Şahin, 2019).

Gelişen teknoloji ve teknik insan hayatını her alanda etkilediği gibi iş dünyasını da etkilemektedir. Beşeri düzenin yapısı gereği değişim sürekli ve kaçınılmazdır. Ancak günümüzde dijital dönüşüm yıkıcı iş modellerini de beraberinde getirerek her zamankinden daha sancılı bir değişim sürecini işletmelere dayatmaktadır. Literatür işletme stratejisinde olduğu gibi dijital dönüşüm için de her işletmenin dönüşüm düzeyi ve ihtiyaçlarının farklı olacağını, standart topyekûn bir dönüşümden bahsedilemeyeceğini ortaya koymaktadır. İşletmeler Dijital İşletme Stratejisi ile ne zaman, hangi düzeyde, ne kadar bütçe ile, nasıl dönüşüm sağlanacağı sorularının cevaplarını ortaya koymaya çalışırlar.

Bir işletme alt fonksiyonu olarak ihracat, döviz kazandırıcı önemli bir faaliyettir. İhracat yapan bir işletmede kaçınılmaz olan bu sancılı değişim sürecinde hiç şüphesiz şimdiye kadar karşılaşılmamış durumlarla yüz yüze gelinecektir. Çalışma kapsamında yapılan saha ziyaretlerinde dönüşümün getirdiği bazı somut örneklerle tesadüf edilmiştir. Mısır'ın gümrük işlemlerinde blok zinciri teknolojisini kullanmaya başlaması en güzel örneklerden biridir. Mısır resmi kanalları ve ticaret müşavirlikleri üzerinden ilan ettiği duyuru ile blok zincir hizmet sağlayıcısı CargoX şirketine kayıt olmayan hiçbir ihracatçının malının Temmuz 2021 itibarı ile Mısır gümrüklerinden geçemeyeceğini bildirmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2021). Çalışmada bu ve bunun gibi örneklerle karşı işletmelerin bir hazırlık içinde olup olmadığı, hazırlığı olan işletmelerin ihracatında ve işletme performansında etkisi olup olmadığı sorusu ihracatçı işletmeler için bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın ana problemi ise, dijital işletme stratejilerinin ihracat ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin ne olduğunu ve bu etkilerin ölçümünde kullanılan ölçütlerin doğruluğunu sorgulamaktadır. Bu problem, günümüzde dijital işletme stratejilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte önem kazanmıştır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, dijital işletme stratejilerinin ihracat ve performanslarına etkisini anlamak için araştırmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle çalışmanın amacı dijital işletme stratejilerinin ihracat ve işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine yönelik stratejik kararlar almalarına yardımcı olmaktır.

2.2.Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın uygulama aşamasında araştırma evreni olarak belirlenen TR83 bölgesindeki küçük, orta ve büyük ölçekli ihracatçı işletmeler ilgili Ticaret Odaları ve Kalkınma Ajansı verilerinden tespit edilmiştir ve araştırma evrenimizin ana kütleini oluşturmaktadır. TR83 bölgesini oluşturan Samsun, Amasya, Tokat, Çorum illerinin ilgili oda, birlik veya kuruluşlarından ihracatçı işletmeler tespit edilmiştir. Oluşturulan anket formu dört ilde yapılan saha çalışmaları ile katılımcılara yüz yüze uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, frekans yüzde, aritmetik ortalama, doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmacı tarafından elde edilen birincil verilerle birlikte daha önce kuruluşlar tarafından kamuoyuna ilan edilmiş ikincil veriler de çalışmaya dahil edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi

Birincil veri toplama yöntemi olarak anket, anket uygulama yöntemi olarak da çevirim içi ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Dijital İşletme Stratejisi ölçeği için Zhao ve arkadaşlarının (2008) çalışması ve Grover ve Kohli'nin (2013) çalışmasından faydalanılmıştır. İhracat Performansı/Öznel ve Nesnel Performans için Stoian, M. C., Rialp, A., ve Rialp, J. (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. İşletme Performansı için Tallon ve Pinsonneault (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. Veriler, SPSS ve Smart PLS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket formu A, B, C, D olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Bölüm A'da Zhao ve arkadaşlarının (2008) çalışması ve Grover ve Kohli'nin (2013) dijital işletme stratejisi ölçeğinden aşağıdaki sorulara yer verilmiştir ve katılımcılardan beşli Likert ölçeğinde kendi işletmelerini (“çok iyi” = 1; “çok kötü” = 5) aşağıdaki sorulara istinaden memnuniyet düzeyleriyle değerlendirmeleri istenmiştir.

- 1- Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için e-iş stratejisi planlamalarında
- 2- Firmamızdaki işletme yöneticileri, IT (Bilgi İşlem) yöneticisi, genel müdür, üretim müdürü vb. gibi, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için sürekli olarak e-iş stratejisi geliştirmede ve uygulamada
- 3- Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için IT grupları düzenleme planlamalarında

- 4- Firmamız, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için organizasyonel yapıların ayarlanması planlarında
- 5- Firmamız e-iş sürecinin (örn. e-satış süreci) kurulmasını desteklemek için sermaye yatırım planlarında

Bölüm B'de ihracat performansı için Stoian, M. C., Rialp, A., ve Rialp, J. (2011) çalışmalarındaki ölçek kullanılarak katılımcıların firmalarını iki boyutta değerlendirmeleri istenmiştir.

Nesnel İhracat Performansı boyutunda İhracat kapsamının çeşitliliğini gösteren son değişkeni ölçmek için yedi ana ihracat bölgesi dikkate alınmıştır:

- (a) Avrupa Birliği,
- (b) Avrupa'nın geri kalanı,
- (c) Kuzey Amerika (ABD ve Kanada),
- (d)) Latin Amerika,
- (e) Afrika,
- (f) Asya
- (g) Avustralya ve Okyanusya.

Benzer bir bölge bölme modeli, daha önce İspanyol şirketlerine dayanan başka bir çalışmada kullanılmıştır (Lado ve diğerleri, 2004) . Bu model, işletmelerin ihracat performansını yansıtmaları açısından önemlidir, çünkü geleneksel olarak ana ihracat çabalarını tek bir coğrafi bölgeye, yani ülkemizin en büyük ihracat pazarı Avrupa Birliği'ne odaklanma eğiliminde olduklarından, ihracat kapsamının çeşitliliğini göstermektedir.

İhracat Yapılan Ülke Sayısı sorusu için;

- () 1-3
- () 4-6
- () 7-9
- () 10-12
- () 13 ve daha fazla şeklinde aralık verilmiştir.

İhracat Yoğunluğu (2021 yılında toplam ihracatın toplam satışlara oranı) sorusu için de;

() %1-%4

() %5-%9

() %10-%19

() %20-%49

() %50 ve üzeri şeklinde aralık verilmiştir.

Öznel İhracat Performansı sorusu için katılımcıların kendi işletmelerini İhracat pazar konumundan memnuniyet ve İhracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnuniyet olmak üzere iki alt boyutta;

İhracat pazar konumundan memnuniyet;

- yurtdışı toplam pazar payından
- temel ihracat pazarlarındaki pazar payından
- ana rakiplere kıyasla temel ihracat pazarlarındaki sonuçlarından
- yurtdışı satışlarının toplam büyümesinden
- temel ihracat pazarlarında yurtdışı satışlarının büyümesinden
- ihracat hedeflerine ulaşılmasından

İhracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnuniyet;

- ana ürün/hizmetinin toplam finansal sonuçlarından
- temel ihracat pazarlarındaki ana ürün/hizmetinin finansal sonuçlarından
- yurtdışı faaliyetlerinin kârlılığından

• yeni coğrafi pazarlara genişlemesinden memnuniyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Ankette belirtildiği gibi, ana ihracat pazarı/pazarları kavramı, firmanın toplam ihracat değerinin en az %25'ini oluşturan dış pazarları ifade etmektedir.

Bölüm C'de işletme performansı değerlendirmesi için Tallon ve Pinsonneault 2011'de yayınladıkları ölçekten faydalanılmıştır. Katılımcılardan beşli Likert ölçeğinde kendi işletmelerini (“çok iyi” = 1; “çok kötü” = 5) aşağıdaki sorulara istinaden memnuniyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir.

- 1- Firmamızın müşteri memnuniyeti
- 2- Firmamızın genel rekabet pozisyonu
- 3- Firmamızın satışları
- 4- Firmamızın net karlılığı
- 5- Firmamızın varlık getirisi (ROA)

Bölüm D’de 15 farklı değişken ile demografik veriler toplanmaya çalışılmıştır. Anket formu işletmede sadece işletme sahibi, yöneticisi veya ihracat biriminde yönetici veya sorumlulara uygulanmıştır.

2.4.Araştırmanın Modeli

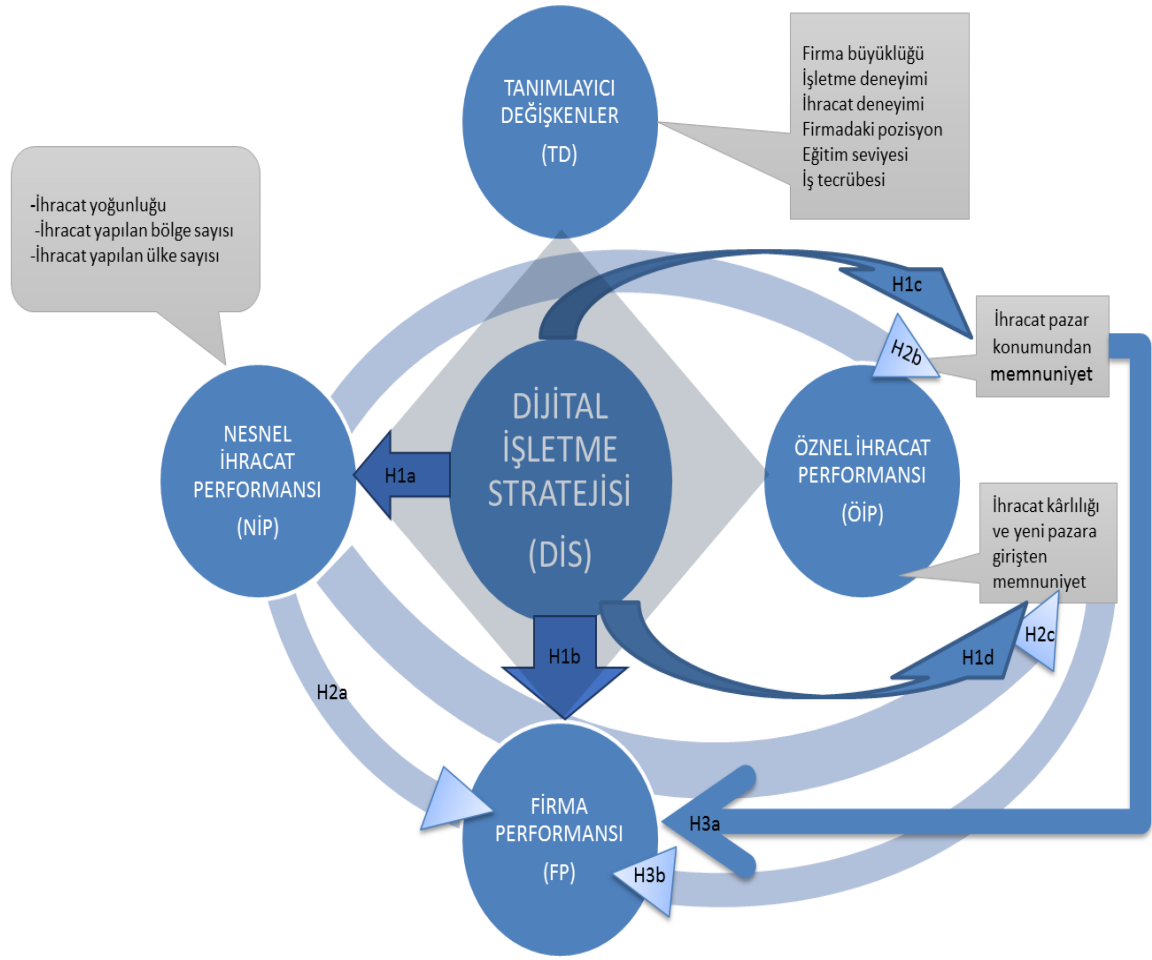
Araştırma bağımsız ve bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Araştırma modeli aşağıda Şekil 18’de yer almaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkenleri işletme performansı ve ihracat performansı olabilirken, bağımsız değişkenleri dijital işletme stratejisidir.

"Dijital İşletme Stratejisi" bağımsız değişkeni, işletmelerin dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini, müşteri ilişkilerini, ürün/hizmetlerini ve pazarlama faaliyetlerini nasıl yönettiği ile ilgili stratejileri kapsamaktadır.

"İhracat performansı" bağımlı değişkeni ise, işletmelerin yurt dışına sattığı ürün/hizmetlerin başarısını yansıtmaktadır. İşletmelerin ihracat hacmi, ihracat geliri, ihracatın toplam satışlardaki payı gibi ölçütlerden oluşmaktadır.

"İşletme performansı" bağımlı değişkeni ise, işletmenin başarısını yansıtan geniş bir kavramdır. Bu kavramın ölçümü için kullanılabilecek farklı ölçütler vardır. Örneğin, finansal performans, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı, ürün/hizmet kalitesi gibi ölçütler de vardır.

Bu çalışmada, dijital işletme stratejisinin ihracat performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Dolayısıyla, bağımsız değişken olarak dijital işletme stratejisi ele alınacak ve bağımlı değişkenler olarak ihracat performansı ve işletme performansı ölçülecektir. Ayrıca araştırma modeli kapsamında ihracat performansı bağımlı değişkeninin boyutları öznel ihracat performansı ve nesnel ihracat performansı ile olan ilişkisi her iki boyut için de incelenecektir.



Şekil 17. Araştırma Modeli

2.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelimize göre dokuz tane hipotez geliştirilmiştir. Faktörlerin karşılıklı etkileşimi incelenirken faktör boyutları ile olan etkileşimleri de incelenmiştir. Araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1a : Dijital İşletme Stratejisinin Nesnel İhracat Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H1b : Dijital İşletme Stratejisinin Firma Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H1c : Dijital İşletme Stratejisinin Özel İhracat Performansı Pazar Konumundan Memnuniyet boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H1d : Dijital İşletme Stratejisinin Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2a : Nesnel İhracat Performansının Firma Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2b : Nesnel İhracat Performansının Öznel İhracat Performansı Pazar Konumundan Memnuniyet boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2c : Nesnel İhracat Performansının Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H3a : Öznel İhracat Performansı Pazar Konumundan Memnuniyet boyutu Firma Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H3b : Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet boyutu Firma Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

2.6.Bulgular

2.6.1. Demografik Bulgular

Dijital İşletme Stratejisinin ihracat ve genel iş performansı üzerine etkilerinin incelendiği çalışmada TR83 bölgesinden katılımcıların demografik verileri Tablo 18’de verilmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların Demografik İstatistikleri

Demografik İstatistikler		
Eğitim Seviyesi	N	%
İlkokul	1	1,0
Lise	20	19,4
Yüksekokul	13	12,6
Lisans	59	57,3
Lisansüstü	10	9,7
Tecrübe		
1-3	3	2,9
4-6	7	6,8
7-9	8	7,8
10 Yıl ve daha fazla	85	82,5
Pozisyon		
İşyeri Sahibi	29	28,2

Ortak	2	1,9
Yönetici	41	39,8
Ortak Yönetici	2	1,9
İhracat Sorumlusu	20	19,4
Pazarlama Sorumlusu	3	2,9
Diğer	6	5,8
TOPLAM	103	100

Çalışmaya katılan kişilerin eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde frekans ve yüzdelik dilimlerine bakıldığında en çok değeri lisans düzeyine sahip olan kişiler oluşturmaktadır. Lisans düzeyine sahip olan katılımcılar 59 kişi ile %57,3'lük bir orana sahiptir. Bu oranı eğitim seviyesi lise olan katılımcılar takip etmektedir. Lise düzeyindeki katılımcılar 20 kişi ile %19,4'lük bir orandadır. Yüksekokul seviyesinde olan katılımcılar 13 kişidir. Bu sayı %12,6'lık bir orana denk gelmektedir. Çalışmada yer katılımcıların 10 kişi ile %9,7'lik kısmı lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Araştırmada ilkokul derecesinde eğitim seviyesine sahip yalnızca bir kişi bulunmaktadır. Genel anlamda değerlendirildiğinde çalışmada yer alan işletmelerde çalışan kişiler yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Bu durum lisans ve lisansüstü derecesine sahip katılımcılardan da görülmektedir.

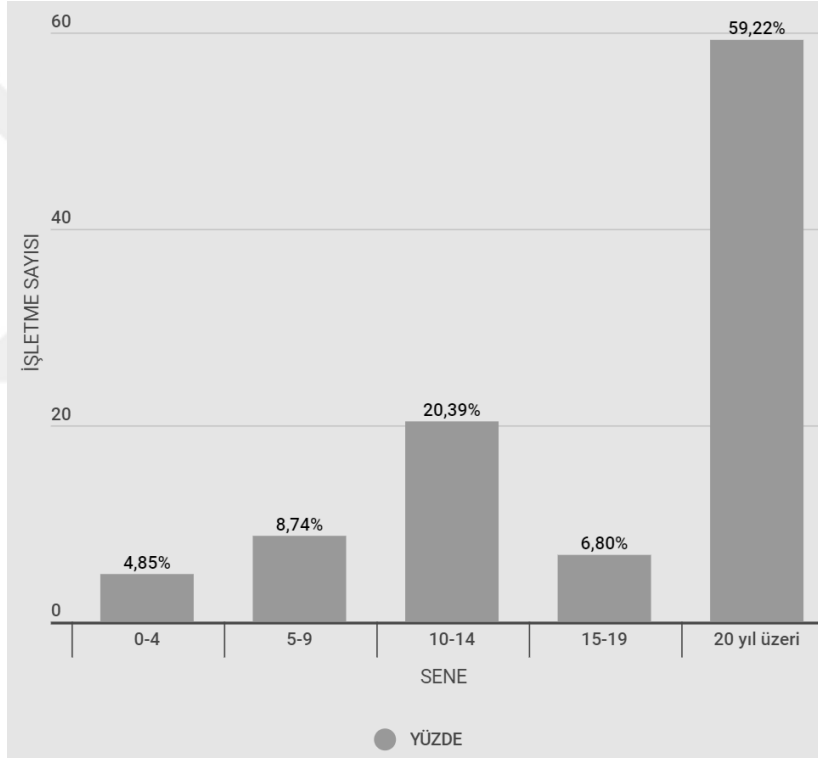
Katılımcıların firmadaki iş tecrübesinin yer aldığı demografik verilerde en çok değere sahip olan kesim firmada 10 ve daha uzun yıllar çalışan kişilerdir. Bu kişiler 85 kişidir ve %82,5'lik bir değere sahiptirler. Firmada 7-9 yıldır çalışan kişilerin sayısı %7,8'lik oranla 8 kişidir. Firmada 4-6 yıl arası çalışanların oranı %6,8'dir. 4-6 yıldır firmada yer alan katılımcılar toplam 7 kişiden oluşmaktadır. İş tecrübesi olarak firmada yeni olan kişiler düşük sayıdadır. 1-3 yıldır firmada çalışanların sayısı 3 kişi iken bu kişilerin çalışma içerisindeki payı %2,9'dur. İhracatın uzun soluklu bir faaliyetler bütünü olduğunu varsaydığımızda katılımcıların çoğunun ihracat konusunda yeterli tecrübeye oldukları görülmektedir.

Çoğunluğunun eğitim seviyesi yüksek ve iş tecrübesi olarak uzun yıllar tecrübeli olan katılımcıların firmadaki pozisyonları değerlendirildiğinde yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin sayısı 41'dir. Oransal olarak bakıldığında ise %39,8'lik bir dilim yönetici pozisyonundadır. Araştırmada en çok değere sahip ikinci grup ise işyeri sahipleridir. 29 kişinin oluşturduğu işyeri sahipleri %28,2'lik bir orana sahiptir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre katılımcılardan 20 kişi çalıştıkları firmada ihracat sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Bu sayı oransal olarak 19,4'lük bir değere denk gelmektedir. Çalışmada

yer alan katılımcılardan 5,8'lik bir orana sahip olan 6 kişi işletme içerisinde yer alan insan kaynakları, muhasebe gibi diğer departmanlarda çalışmaktadır. Pazarlama sorumlusu olarak katılım sağlayanların sayısı 3 kişidir. Bu kişiler %2,9 ile çok düşük bir orana sahiptir. Çalışmaya katılan kişilerden 2 kişi ortak ve ortak yönetici olarak görev yapmaktadır.

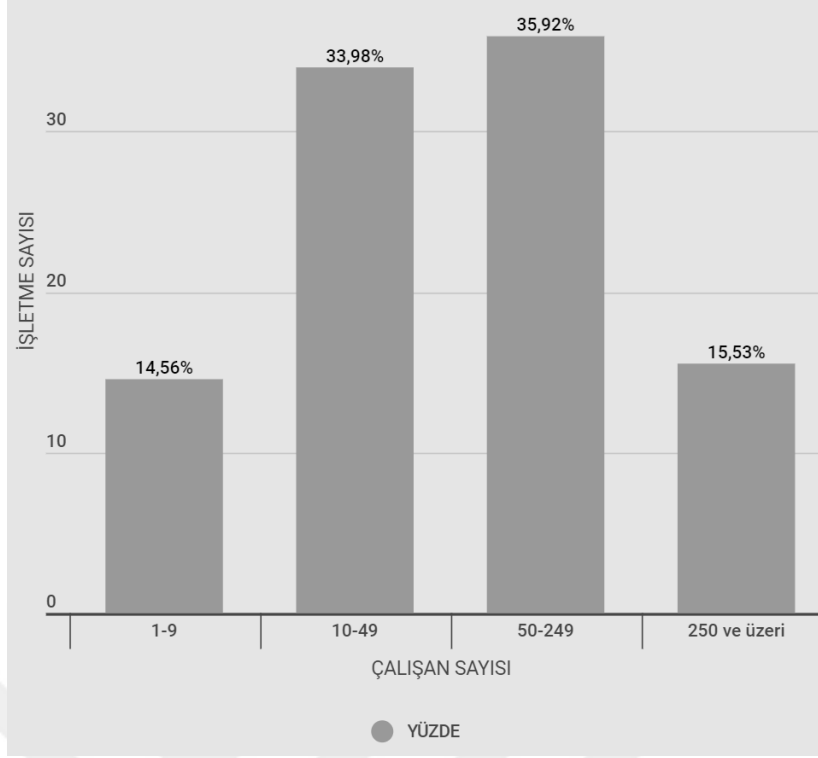
2.6.1.1. Tanımlayıcı Değişkenler Analizi

Anketimize katılım sağlayan işletmelerin tamamı ihracatçıdır. Şekil 19'da katılımcı ihracatçı işletmelerin deneyimlerini özetleyen bir grafik mevcuttur. Katılımcı işletmelerin yarısından fazlasının 20 yıl ve üstü olduğu yaklaşık %20'sinin ise 10-14 yıllık deneyime sahip olduğu görülmektedir. Eldeki bu veriye göre işletme deneyiminin fazla olması ile ihracat yapma arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilebilir.



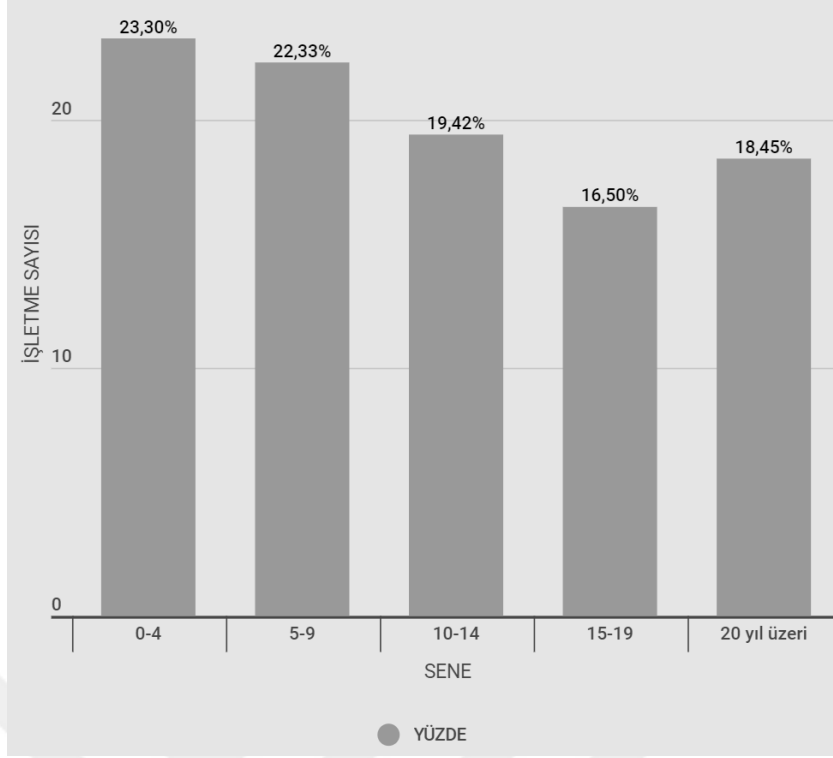
Şekil 18. İşletme Deneyimi

Katılımcı işletmelerin %35,9'u 50-249 arasında kişi çalıştırmakta iken Şekil 20'den de görüldüğü üzere %34'ü 10-49 arasında kişi çalıştırmaktadır. Çalışan sayısı 250 ve üzeri olan işletmeler %15,5 kadar büyüklüğe sahiptir. Kalan işletmeler 9 ve daha az çalışana sahiptir ve %14,6'lık bir paya karşılık gelmektedir. Eldeki bu veriye göre firma büyüklüğü ile ihracat yapma arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilemeyeceği gibi ters bir orantıdan da söz edilemez.



Şekil 19. Firma Büyüklüğü

Katılımcı işletmelerin büyük çoğunluğunun ihracat deneyiminin dokuz yıldan az olduğu Şekil 21'den de anlaşılmaktadır. Bu oran %44,6'ya denk gelmektedir. Bu çoğunluğun yarısı da dört yıl ve daha az deneyime sahip olanlar yani hemen hemen ihracata yeni başlayanlardır. Bu veri ülkemizdeki ihracat destek ve teşvikleri, iş yapma kolaylığı göstergemizdeki gelişmeler dikkate alındığında tutarlı olduğu değerlendirilebilir. Deneyimleri 10-14 yıl arasında olanlar %19,4 paya sahipken deneyimleri 15-19 yıl arasında olanlar %16,5 paya, deneyimleri 20 yıl ve üstü olanlar %18,4 paya sahiptirler. Özetle katılımcıların %54,3'lük kısmı 10 yıl ve üzerinde ihracat deneyimine sahiptirler.



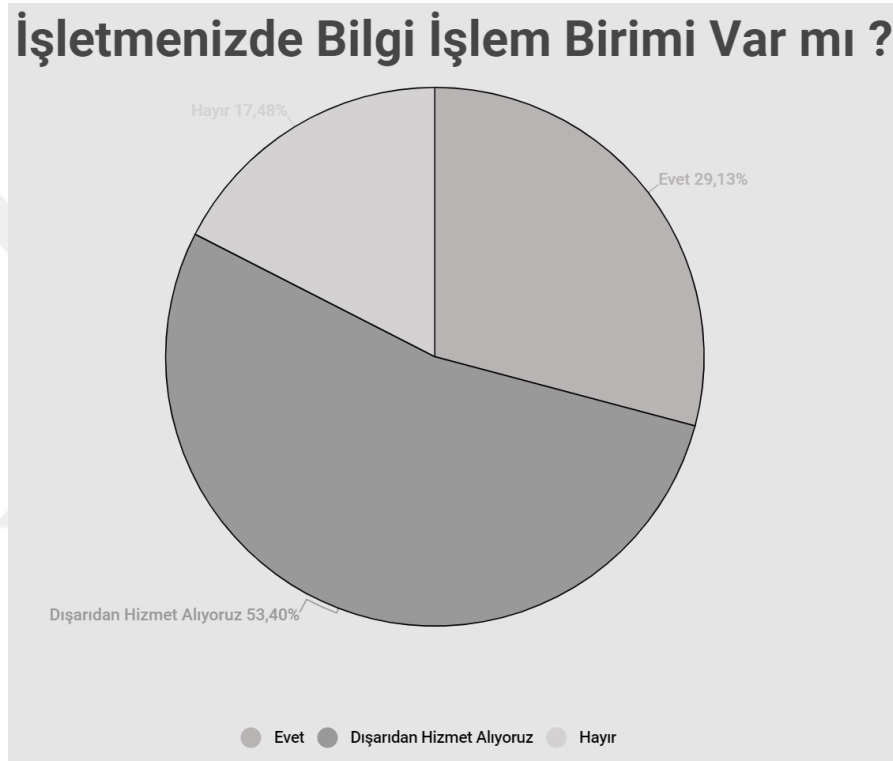
Şekil 20. İhracat Deneyimi

Ankete katılan işletmelerin zaten ihracat deneyimine sahip oldukları bilindiği için katılımları istenmiştir ancak ihracat faaliyetlerini ne şekilde, hangi donanımla yaptıklarını dijital süreçleri kullanıp kullanmadıklarını tanımlayabilmek için aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.



Şekil 21. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 2

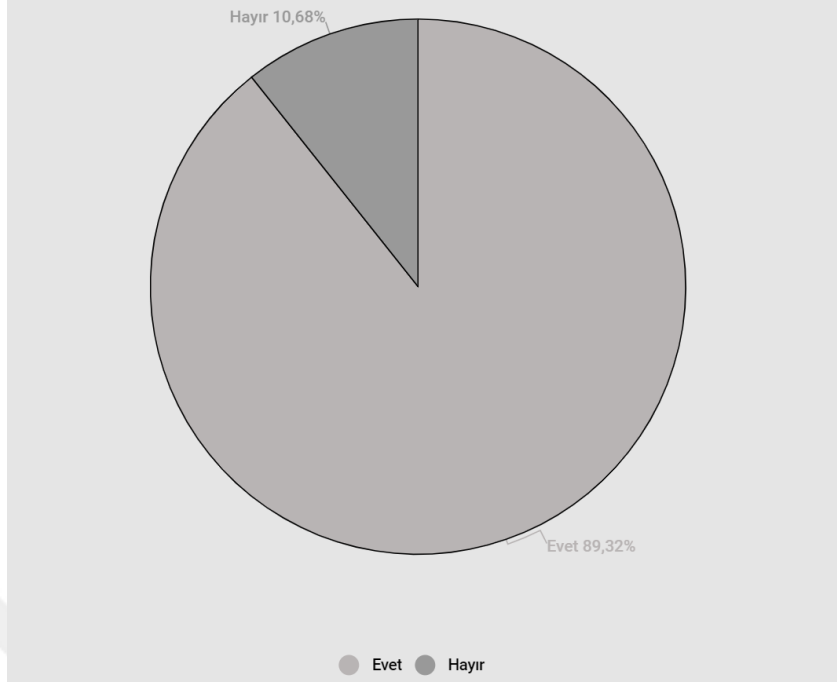
Özellikle ihracata yeni başlayan işletmelerin ihracat faaliyetleri maliyetli olduğu için süreçle ilgilenmesi için genellikle başka bir birim çalışanına sorumluluk verdiği saha gözlemlerinden de bilinmektedir. İki numaraları tanımlayıcı değişken sorusu ile ihracat faaliyetlerine yaklaşımlarını değerlendirmek amaçlanmıştır. Sonuçlar neredeyse yarı yarıya şeklindedir ancak %1’lik bir farkla ihracat birimine sahip olmayan işletmelerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Bu soruya evet cevabını veren işletmelerin arasında birimde yabancı dil bilen birini çalıştırmayanların da mevcut olduğunu saha çalışmalarımızdaki gözlemlerimizden tespit edebilmekteyiz.



Şekil 22. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 3

İhracatı halen eski alışkanlıkları ile yapmakta olan işletmelerin az da olsa var olduğunu yine saha gözlemlerimizden tespit edebilmekteyiz. Literatürde bilgi işlem süreçleri dijitalleşmenin boyutu olarak değerlendirilmektedir. Her geçen gün dijital çözümler ihracat faaliyetlerinde de daha çok yer almaktadır. Şekil 23’den de görüldüğü üzere katılımcıların %29,1’i bünyelerinde bir Bilgi İşlem birimine sahipler. Kalan çoğunluğun da yarısından fazlası bünyelerinde bir birim olmasa da dışarıdan hizmet alarak süreçlerini yürütmekteler. Kalan %17,5 ise bir birime sahip olmadıkları gibi dışarıdan da hizmet almıyorlar ve süreç ihtiyaçlarını, çözümlerini kendileri karşılamaya çalışıyorlar veya paragrafın en başında da vurgulandığı üzere eski alışkanlar/çözümler ile yürütmeye çalışmaktadırlar.

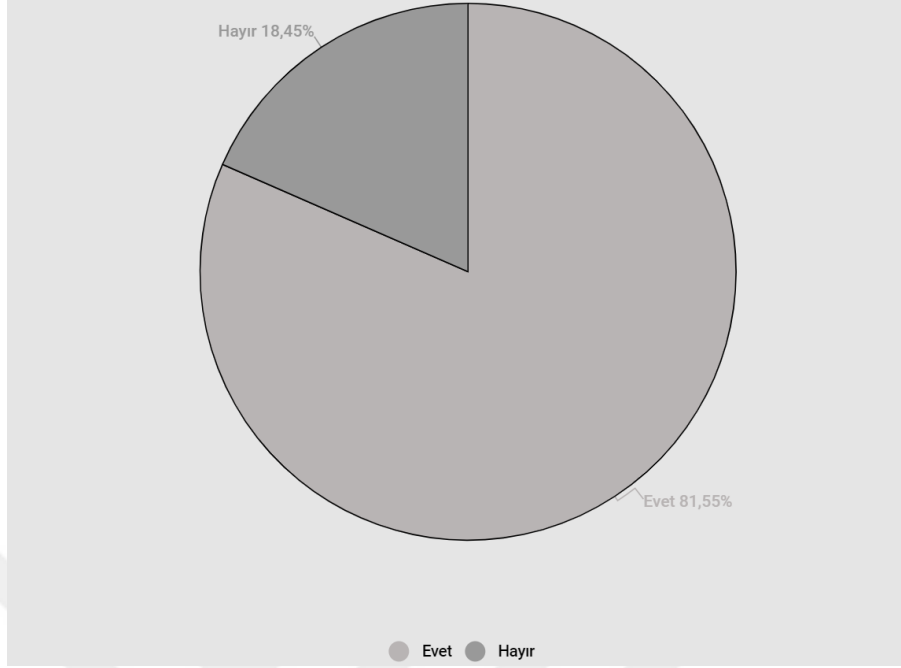
İşletmenizin İnternet Sayfası Var mı ?



Şekil 23. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 4

Türk Ticaret Kanunu güncellenmiş, şirket (limited) sınıfındaki işletmelere internet sayfası zorunluluğu getirilmiş olmasına rağmen halen sayfası olmayan işletmeler dikkat çekmektedir. Tanıtım faaliyetleri içinde en kullanışlı çözümlerden biri olduğu işletmeler tarafından ifade edilmesine rağmen ihracat yapan işletmeler arasında bile internet sayfasına sahip olmayanlar mevcut. Şekil 24’de de görüldüğü üzere katılımcı işletmelerin %10,68’i bir internet sayfasına sahip değiller. Dijital dönüşüm danışmanlığı veren uzmanların ele aldığı süreçlerin başında internet sayfası gelmektedir.

Kurumsal E-posta Kullanıyor musunuz ?



Şekil 24. Tanımlayıcı Değişken Sorusu 5

Haberleşme her alanda olduğu gibi ticaretle de çok önemlidir. Rakiplerinize rekabet edebilmek için bile haberleşmenin hızına ayak uydurabilmek çok önemlidir. Yakın geçmişte belgegeçer(faks) yazılı bilgilerin aktarılmasında önemli işler yaptı, günümüzde halen varlığını sürdürse de elektronik posta belgegeçerin cazibesini gölgede bırakmaktadır. Belgegeçer de dijital bir çözüm iken elektronik posta onun çok ötesindedir. İş dünyasının da kendine has teyammülleri vardır ki bunlardan biri de belgegeçer ile irtibat kuran muhatabınız bir gmail veya hotmail hesabı üzerinden gelen e-postadan daha fazla ciddiye alınır. Bu durum kurumsal alan adı ile gelen e-postaların ciddiye alınması şeklinde evrilmiştir. Kurumsal görünümü desteklemek, bütünlüğü, güvenilirliği ve ciddiyeti sağlamak için internet sayfası alan adı, kurumsal e-posta hesaplarının uyum içinde olmasına dikkat edilir. Kurumsal e-posta aynı zamanda dijital bir çözümdür. Yine dijital dönüşüm danışmanlığı veren uzmanların el attığı konuların başında gelmektedir. Şekil 25'e göre katılımcıların önemli bir çoğunluğu kurumsal e-posta hesabını şirket içinde kullanmaktadır ki o da katılımcıların %81,6'lık kısmına denk gelmektedir. Kurumsal e-posta hesabı sadece bir tane olup şirket içinde kullanmayan işletmeler kalan %18,4'lık dilim içinde cevap vermişlerdir.

2.6.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Çalışmaya katılım sağlayan çalışanların dijital işletme stratejisi ölçeği için vermiş oldukları aritmetik ortalama ve standart sapması Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Dijital İşletme Stratejisi Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Dijital İşletme Stratejisi	$\bar{X} \pm SS$
DIS1	Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için e-iş stratejisi planlamalarında	2,38±1,38
DIS2	Firmamızdaki işletme yöneticileri, IT (Bilgi İşlem) yöneticisi, genel müdür, üretim müdürü vb. gibi, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için sürekli olarak e-iş stratejisi geliştirmede ve uygulamada	2,44±1,42
DIS3	Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için IT grupları düzenleme planlamalarında	2,36±1,37
DIS4	Firmamız, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için organizasyonel yapıların ayarlanması planlarında	2,43±1,40
DIS5	Firmamız e-iş sürecinin (örn. e-satış süreci) kurulmasını desteklemek için sermaye yatırım planlarında	2,41±1,41
	Genel Ortalama	2,40±1,35

Çalışmada yer alan kişilerin Dijital İşletme Stratejisi ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama değeri 2,40±1,35 değerindedir. Bu ölçekte en yüksek ortalama sahip olan değişken 2,44±1,42 ortalama ile ‘Firmamızdaki işletme yöneticileri, IT (Bilgi İşlem) yöneticisi, genel müdür, üretim müdürü vb. gibi, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için sürekli olarak e-iş stratejisi geliştirmede ve uygulamada’ değişkenidir. En düşük aritmetik ortalama sahip değişken ise 2,38±1,38 ortalama sahip olan ‘Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için e-iş stratejisi planlamalarında’ değişkenidir. Çalışmada memnun olma durumu değerlendirildiğinde firma çalışanlarının dijital işletme stratejilerinden memnun olma durumları memnuniyeti bakımından aşırı bir memnuniyet söz konusu değildir. Bu durum ortalamanın altında bir memnun olma düzeyinde değerlendirilebilmektedir.

Araştırmada öznel ihracat performansına yönelik bir değerlendirme aracı olan ihracat pazar konumundan memnuniyet ölçeği Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. İhracat Pazar Konumundan Memnuniyet Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Öznel İhracat Performansı (İhracat Pazar Konumundan Memnuniyet)	$\bar{X} \pm SS$
OZP1	Firmamızın yurtdışı toplam pazar payından	2,80±1,27
OZP2	Firmamızın temel ihracat pazarlarındaki pazar payından	2,78±1,27
OZP3	Firmamızın ana rakiplere kıyasla temel ihracat pazarlarındaki sonuçlarından	2,83±1,25

OZP4	Firmamızın yurtdışı satışlarının toplam büyümesinden	2,97±1,32
OZP5	Firmamızın temel ihracat pazarlarında yurtdışı satışlarının büyümesinden	3,02±1,29
OZP6	Firmamızın ihracat hedeflerine ulaşılmasından	2,82±1,28
	Genel Ortalama	2,87±1,08

Elde edilen veriler ışığında firma çalışanlarının öznel firma performansını değerlendirirken ihracat pazar konumundan memnuniyetlerine yönelik verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapması $2,87 \pm 1,08$ olarak verilmektedir. Çalışmada firma çalışanları verdikleri yanıtlarda en çok firmalarının temel ihracat pazarındaki yurtdışı satışlarının büyümesinden memnun olduklarını belirtmektedirler. Bu değişkenin sahip olduğu ortalama ve standart sapma $3,02 \pm 1,29$ 'dur. Firma çalışanlarının temel ihracat pazar paylarından memnun olma durumuna yönelik vermiş oldukları yanıtlar en düşük ortalamaya sahiptir. Bu değişkenin sahip olduğu aritmetik ortalama ve standart sapma değeri $2,78 \pm 1,27$ 'dir. Katılımcıların genel anlamda ihracat pazar paylarından memnun olmakla birlikte bu memnuniyet düzeylerinin yüksek bir seviyede olmadığı görülmektedir.

Çalışmada öznel ihracat performansına yönelik memnuniyeti değerlendiren bir başka ölçek olan ihracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnun olma durumunu belirten ölçeğe ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21'de verilmektedir.

Tablo 21. İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Soru No	Öznel İhracat Performansı (İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazara Girişten Memnuniyet)	$\bar{X} \pm SS$
OZY1	Firmamızın ana ürün/hizmetinin toplam finansal sonuçlarından	3,53±0,99
OZY2	Firmamızın temel ihracat pazarlarındaki ana ürün/hizmetinin finansal sonuçlarından	3,36±1,12
OZY3	Firmamızın yurtdışı faaliyetlerinin kârlılığından	3,63±1,12
OZY4	Firmamızın yeni coğrafi pazarlara genişlemesinden	2,83±1,18
	Genel Ortalama	3,34±0,88

Çalışmada yer alan öznel ihracat performansının başka bir boyutu olan ihracatın kârlılık durumu ve yeni pazarlara girişten duyulan memnuniyeti ölçen bu ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma verilerine bakıldığında $3,34 \pm 0,88$ 'lik bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olan değişken firma çalışanın firma hakkında yurtdışı faaliyetlerinin kârlılığından memnun olduğunu gösteren değişkendir. Bu değişken $3,63 \pm 1,12$ 'lik bir değere sahiptir. Bununla birlikte çalışanların

firmalarının yeni pazarlara girişinden memnun olma durumları diğer değişkenlere göre en düşük ortalama değerini almaktadır. Bu değişkenin sahip olduğu değer $2,83 \pm 1,18$ 'dir. Genel olarak değerlendirilecek olursa çalışanlar firmalarının yurtdışı ihracat faaliyetlerinden ve yeni pazarlara girmekten memnundurlar.

Çalışmada katılımcıların firma performanslarına yönelik duydukları memnuniyet düzeyleri firma performansı ölçeğinde işlenmektedir. Bu ölçeğe ait aritmetik ortalama ve standart sapmaya dair veriler Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22. Firma Performansı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Firma Performansı	$\bar{X} \pm SS$
FP1	Firmamızın müşteri memnuniyeti	$4,19 \pm 0,75$
FP2	Firmamızın genel rekabet pozisyonu	$4,04 \pm 0,87$
FP3	Firmamızın satışları	$3,79 \pm 0,85$
FP4	Firmamızın net karlılığı	$3,54 \pm 0,86$
FP5	Firmamızın varlık getirisi (ROA)	$3,31 \pm 0,81$
	Genel Ortalama	$3,77 \pm 0,62$

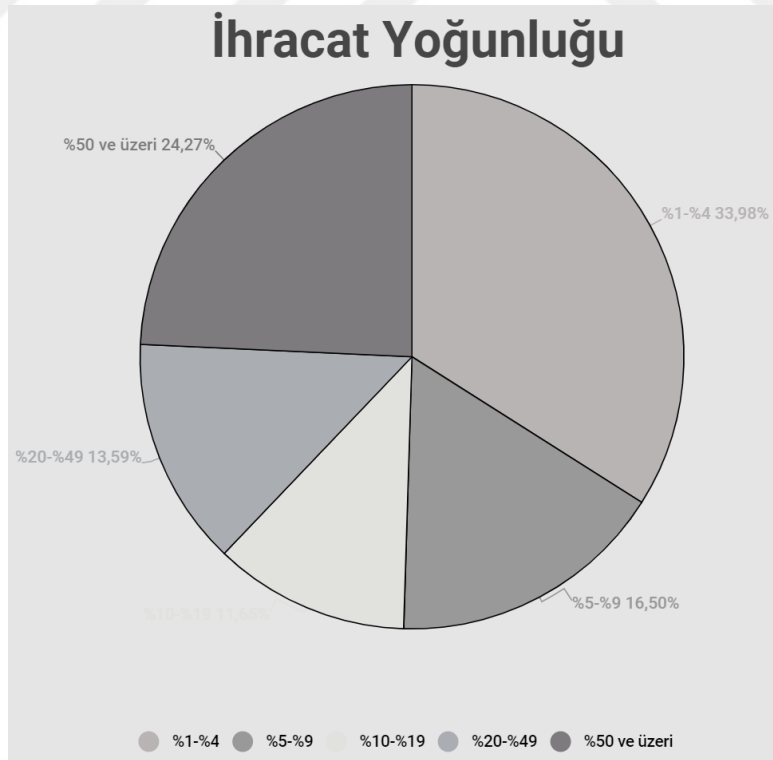
Firma performansına yönelik memnun olma durumunun ölçümlendiği ölçek $3,77 \pm 0,62$ değerinde bir ortalama sahiptir. Katılımcılar, müşterilerin firmalardan yüksek derecede memnun olduklarını belirtmektedir. Bu değişken $4,19 \pm 0,75$ 'lik bir değere sahiptir. Bununla birlikte firmaların varlık getirisinden memnun olma durumu $3,31 \pm 0,81$ 'lik değerle en düşük ortalama sahiptir. Çalışanlar firmalarının genel rekabet pozisyonlarından ve satışlarından memnun olmakla birlikte firmanın net kârlılığı ve varlık getirilerinden bu pozisyon ve satışlara kıyasla daha düşük seviyede memnun oldukları görülmektedir.

Çalışmada katılımcıların ihracat yapılan ülke sayısı ve ihracat yoğunluğuna ilişkin değişkenlerin incelendiği veriler nesnel ihracat performansı ölçeğinde incelenerek Tablo 23'de sunulmaktadır.

Tablo 23. Nesnel İhracat Performansı Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

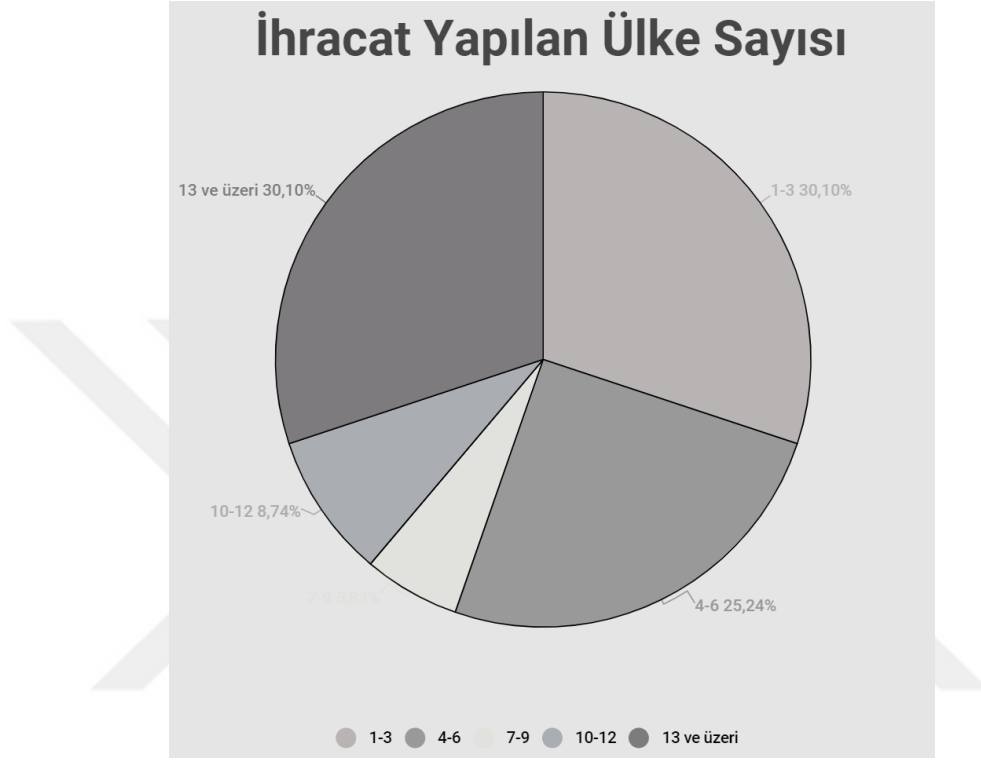
Soru No	Nesnel İhracat Performansı	$\bar{X} \pm SS$
NIP1	İhracat Yoğunluğu (2021 yılında toplam ihracatın toplam satışlara oranı)	2,77±1,61
NIP2	İhracat yapılan ülke sayısı	2,83±1,65
	Genel Ortalama	2,80±1,46

Çalışmada ihracat yoğunluğu en düşük %1-%4 arası değerlere verdiği cevaplar 5’li likert ölçeğinde 1 (Çok Düşük) olarak işaretlenirken en yüksek değer olan %50 ve üzeri yoğunluk 5 (Çok Yüksek) olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle ihracat yoğunluğunun aritmetik ortalaması 2,77±1,61 değerine sahiptir. Bu değere göre katılımcıların çoğu ihracatlarının %10 ila %19 arasında bir yoğunlukta olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların ihracat yapılan ülkelere verdikleri yanıtlarda aritmetik ortalama 2,80±1,46 olarak gösterilmektedir. İhracat yapılan ülke sayısı Şekil 27’de değerlendirilirken en düşük değer olan 1-3 ülke 5’li likert ölçeğinde 1 (Çok Düşük), 13 ülke ve daha fazlası 5 (Çok Yüksek) olarak kodlanmıştır. Bu duruma göre ihracat yapılan ülkeye verilen yanıtların ortalaması göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların çoğu firmalarının yaklaşık 7-9 ülke ile ihracat yaptıklarını belirtmektedirler.



Şekil 25. İhracat Yoğunluğu

Ankette katılımcı işletmelere 2021 toplam ihracatlarının toplam satışlara oranını değerlendirmeleri aralık verilerek istenmiştir. Şekil 26'ya göre katılımcıların yaklaşık dörtte biri %50 ve üzeri düzeyde ihracat yoğun çalışmaktadır, %34'ü ise %1-4 aralığını seçerek satışlarında ihracat payının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların kalan %41,7'lik kısmının toplam satışlarında ihracatın payı %5 ile %49 arasındadır.



Şekil 26. İhracat Yapılan Ülke Sayısı

İhracat yapan işletmelerin hepsinin pazar dağılımı homojen olmayabilmektedir. Satışlarında ihracatın payı %50 üzeri olan işletmelerde bile sadece bir veya iki pazara ihracat yapan işletmeler olabilmektedir. Şekil 27'ye baktığımızda 13 ve üstü ülkeye ihracata yapan katılımcı sayısı ile en fazla üç ülkeye kadar ihracat yapan katılımcı sayısı aynı olduğu görülmektedir. Katılımcıların %25,3'ü dört ila altı ülkeye ihracat yapmakta iken %5,8'i yedi ila dokuz ülkeye, %8,7'si ise 10 ila 12 ülkeye ihracat yapmaktadır.

2.6.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi

Çalışmada modelin test edilmesinden önce ölçeklerin dağılımlarının normal olup olmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak incelenmektedir. Bir ölçeğin normal dağılımda simetrikliğinin bozulma derecesi Çarpıklık (Skewness) olarak gösterilmekte iken normal dağılım eğrisinin sivrilik veya basıklık derecesi Basıklık (Kurtosis) olarak tanımlanmaktadır. Verilerin normal bir dağılımda olması için çarpıklık değerlerinin ± 3 ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında olması gerekmektedir. Kline (2011) çarpıklık değerinin

± 3 aralığında ve basıklık değerinin ± 10 aralığında bir değer almasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu duruma göre değerlerin ± 3 düzeyinde kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
DIS1	0,499	-1,043	OZY1	-0,276	-0,247
DIS2	0,472	-1,142	OZY2	-0,347	-0,477
DIS3	0,511	-1,048	OZY3	-0,646	-0,204
DIS4	0,478	-1,054	OZY4	0,036	-0,749
DIS5	0,439	-1,254	FP1	-0,479	-0,633
OZP1	0,055	-0,984	FP2	-0,891	0,775
OZP2	0,121	-0,993	FP3	-0,358	-0,418
OZP3	0,106	-0,888	FP4	0,003	-0,162
OZP4	0,003	-1,109	FP5	0,357	0,867
OZP5	-0,037	-1,055	NIP1	0,229	-1,564
OZP6	0,165	-0,914	NIP2	0,268	-1,627

Çalışmada çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında ölçekte yer alan ifadelerin ± 3 aralığında kaldıkları buna göre normal dağılım aralığında oldukları görülmektedir.

2.6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

PLS-SEM analizi; modelin ayrıntılarının belirlenmesi, dış modelin değerlendirilmesi ve iç modelin değerlendirilmesi olarak üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Hair vd., 2014). Model ayrıntılarının belirlenmesi, literatür taraması yapılarak bir araştırma modelinin ortaya çıkarılmasını kapsamaktadır. Bu aşamada modelin oluşum aşamasında ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve birbirlerinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Bir araştırma modeli içsel (endojen) ve dışsal (eksojen) modelden meydana gelmektedir (Hair, vd., 2014). Modelde yer alan değişkenlerin kendilerini oluşturan ifadelerle aralarındaki ilişkiler dışsal modeli oluştururken, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkiler içsel modeli oluşturmaktadır.

Araştırma modelinin analizlerine geçilmeden önce, çalışmanın dışsal modelinin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, iç tutarlılık güvenirligi

(internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayırışma geçerliği (discriminant validity) analizlerinden oluşmaktadır.

Tablo 25. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alpha	CR	AVE
Dijital İşletme Stratejisi (DIS)	DIS1	0.957	0.984	0.987	0.939
	DIS2	0.980			
	DIS3	0.971			
	DIS4	0.979			
	DIS5	0.957			
Firma Performansı (FP)	FP3	0,775	0.800	0.883	0.716
	FP4	0,888			
	FP5	0,871			
Nesnel İhracat Performansı (NIP)	NIP1	0.911	0.748	0.888	0.798
	NIP2	0.875			
Öznel İhracat Performansı (OZK)	OZK1	0.754	0.808	0.874	0.634
	OZK2	0.865			
	OZK3	0.787			
	OZK4	0.784			
Öznel İhracat Performansı (OZP)	OZP1	0.855	0,921	0.938	0.716
	OZP2	0.824			
	OZP3	0.830			
	OZP4	0.861			
	OZP5	0.841			
	OZP6	0.866			

Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,754 ile 0,980 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair vd. (2017)' ne göre faktör yükleri $0 \geq 0,708$ olmalıdır. Hair vd. (2017)'ye göre, faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda modelden çıkarılmasını önermektedir. Faktör analizinde, faktör yükleri 0.70'in altında olan FP1 (0,596) ve FP2 (0,687) isimli göstergeler modelden çıkartılarak faktör analizi 2 defa tekrar edilmiştir. Faktör yüklerinin literatüre uygun olması, bir sonraki aşama olan, değişkenlerin Güvenilirlik ve Geçerlik (Construct Reliability and Validity) değerlerinin incelenmesini gerektirmiştir.

Geçerlik için ilk olarak faktör yükleri ile birlikte birleşme geçerliğini gösteren diğer bir değer olan Açıklanan Ortak Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değeri incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans

(AVE=Average Variance Extracted) değerleri ; Birleşme geçerliliği, faktör yükleri $>0,70$ ve $AVE>0,50$ olmalı kriteri mevcuttur. Tabloya bakıldığında, tüm faktör yükleri ve AVE değerleri bu kriteri sağladığı tespit edilmektedir. İç tutarlık güvenilirliğinin değerlendirilmesi içinse, Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) değerleri; İç tutarlılık, Cronbach Alpha ve $CR >0,70$ her iki değerinde belirtilen eşik kriterin üzerinde olmalıdır. Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0,7'den büyük olduğu tabloda görülmektedir. Birleşme geçerliliği, iç tutarlık güvenilirliğinin değerlendirilmesinin ardından ayırışma geçerliliğine yönelik analizler incelenmiştir. Ayırışma geçerliliğine ilişkin sonuçlar Tablo 25 ve Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 25'te Fornell ve Larcker (1981) ölçütüne göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde, her bir yapının AVE karekök değerinin, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Ayırışma Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar (Fornell ve Lacker)

	DIS	FP	NIP	OZK	OZP
DIS	0.969				
FP	0.228	0.846			
NIP	0.380	0.329	0.893		
OZK	0.212	0.695	0.494	0.796	
OZP	0.403	0.537	0.566	0.759	0.846

Fornell ve Larcker (1981) ölçütüne göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,754 ile 0,980 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair vd. (2017)' ne göre faktör yükleri $0 \geq 0,708$ olmalıdır. Hair vd. (2017)'ye göre, faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda modelden çıkarılmasını önermektedir. Faktör analizinde, faktör yükleri 0,70'in altında olan FP1 (0,596) ve FP2 (0,687) isimli göstergeler modelden çıkartılarak faktör analizi 2 defa tekrar edilmiştir. Faktör yüklerinin literatüre uygun olması, bir sonraki aşama olan, değişkenlerin Güvenilirlik ve Geçerlik (Construct Reliability and Validity) değerlerinin incelenmesini gerektirmiştir.

Tablo 27. Ayırışma Geçerliliği Sonuçlar (HTMT Katsayıları)

	DIS	FP	NIP	OZK	OZP
DIS	-				
FP	0.250	-			
NIP	0.450	0.416	-		
OZK	0.219	0.866	0.606	-	
OZP	0.425	0.620	0.673	0.857	-

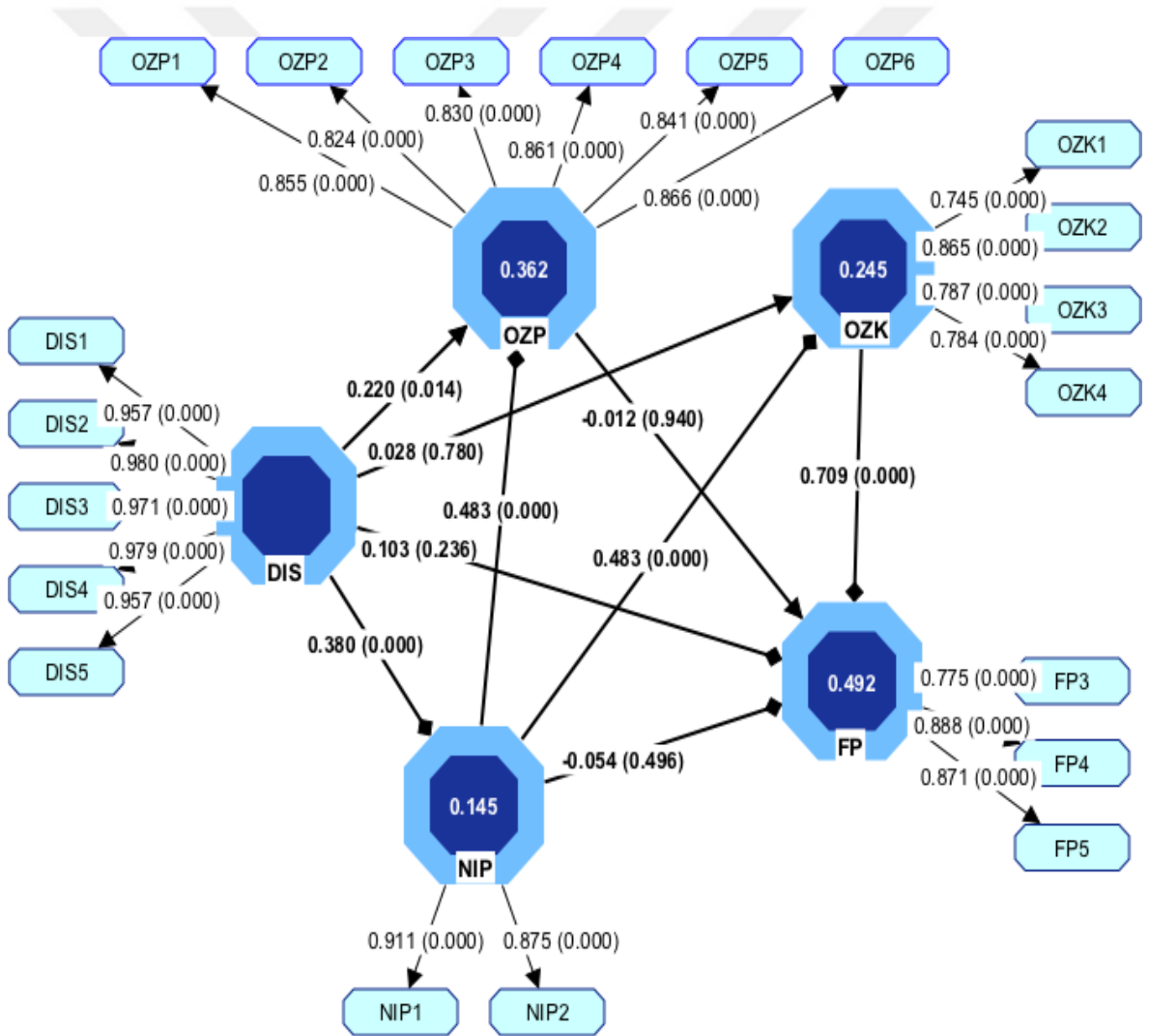
Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade eder. Henseler vd. (2015) ölçmeye çalışılan yapıların teorik olarak birbirlerine yakın olmaları durumunda HTMT katsayısının 0,90'ın; birbirinden teorik olarak uzak yapılarda da 0,85'in altında gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 27' deki HMTT katsayıları kontrol edildiğinde, katsayıların belirtilen eşik değerin altında olduğu görülmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,754 ile 0,980 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair vd. (2017)' ne göre faktör yükleri $0 \geq 0,708$ olmalıdır. Hair vd. (2017)'ye göre, faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda modelden çıkarılmasını önermektedir. Faktör analizinde, faktör yükleri 0.70'in altında olan FP1 (0,596) ve FP2 (0,687) isimli göstergeler modelden çıkartılarak faktör analizi 2 defa tekrar edilmiştir. Faktör yüklerinin literatüre uygun olması, bir sonraki aşama olan, değişkenlerin Güvenilirlik ve Geçerlik (Construct Reliability and Validity) değerlerinin incelenmesini gerektirmiştir.

2.6.1.5.Araştırma Modelinin Analizi

Dışsal modelin geçerlik ve güvenirlik testlerinin ardından, içsel modelin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu yapısal eşitlik analizinde de Smart PLS 4.0 istatistik paket programı kullanılarak analizlere devam edilmiştir. Bu bölümdeki analizler, PLS algoritması, blindfolding ve bootstrapping (yeniden örnekleme) analizlerinden oluşmaktadır. İlk olarak; doğrusalılık, yol katsayıları, belirleme katsayısı (R^2) ve SRMR değerlerinin hesaplanması amacıyla PLS algoritması çalıştırılmıştır. Ardından, tahmin gücünün (Q^2) hesaplanması amacıyla ise Blindfolding analizinden faydalanılmıştır. Son olarak hesaplanan yol katsayılarının anlamlı olup olmadıklarının test edilmesi amacıyla da yeniden örnekleme kullanılmıştır.

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulandıktan sonra yapısal model değerlendirilir. Yapısal model genellikle, belirlilik katsayısı R^2 , etki büyüklüğü f^2 , yol katsayısı ve t-değeri, tahmin edicinin geçerliliği Q^2 değerlendirilir. Ayrıca modelin uyumu için Smart PLS 4 yazılımının hesapladığı ölçüler Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual SRMR), Karesel Öklidyen Uzaklık (The Squared Euclidean distance- d_{ULS}), Geodesic Uzaklık (The Geodesic Distance- d_G), Ki-Kare ve Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index - NFI) değerleri kullanılır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 28’de gösterilmektedir.



Şekil 27. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve P Değerleri

Modelin değerlendirilmesi için PLS-SEM yönteminde modellerinin uyum iyiliklerini ölçecek genel kabul görmüş tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Ancak literatürde kullanılması

tavsiye edilen bazı kriterler yer almaktadır. Hair vd. (2013) tarafından belirleme katsayısı (R^2) ve yolların istatistiki anlamlılık düzeylerinin; Hu ve Bentler (1999) tarafından SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) kriterlerinin kullanılması önerilmektedir.

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulandıktan sonra yapısal model değerlendirilir. Yapısal model genellikle, belirlilik katsayısı R^2 , etki büyüklüğü f^2 , yol katsayısı ve t-değeri, tahmin edicinin geçerliliği Q^2 değerlendirilir. Ayrıca modelin uyumu için Smart PLS 4 yazılımının hesapladığı ölçüler Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual SRMR), Karesel Öklidyen Uzaklık (The Squared Euclidean distance- d_{ULS}), Geodesic Uzaklık (The Geodesic Distance- d_G), Ki-Kare ve Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index - NFI) değerleri kullanılır.

Değişkenlere ilişkin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R ²	f ²	Q ²
DIS	NIP	1,00	0,145	0,169	0,129
NIP	OZP	1,169	0,362	0,313	0,148
DIS		1,169		0,065	
OZP	FP	2,934	0,492	0,000	0,040
DIS		1,290		0,016	
NIP		1,573		0,004	
OZK		2,478		0,400	
DIS	OZK	1,169	0,245	0,001	0,027
NIP		1,169		0,265	
SRMR; 0,086, d_ULS; 1,555, d_G;0,940, Ki-Kare;496.334, NFI;0,778					

Belirleme katsayısı (R^2), her bir değişkenin açıklanan varyansını temsil eden belirleme katsayısıdır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Hair vd., 2012). Değer yükseldikçe tahmin doğruluğu düzeyi artar. R^2 değerleri modelin karmaşıklığına ve araştırma disiplinine bağlı olduğu için pratik kurallar sağlamak zordur (Hair ve ark., 2017). Bu açıklamalar kapsamında, Tablo 28’de gösterilen NIP, OZP, FP ve OZK değişkenlerinin R^2 değerleri literatürde belirtilen 0-1 arası değere (Hair ve ark., 2017) uygundur.

Endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2) 0'dan büyük olması, araştırma modelinin, endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017). Q^2 değerlerine bağlı olarak nisbi tahmin güçleri de hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlerin kısmi tahmin güçleri genel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak Hair ve ark. (2017) teori testlerinde tahmin gücü analizi yerine model uyumunu tespit etmek amacıyla SRMR değerinin kullanılmasını önermesi nedeniyle modelin SRMR değeri hesaplanmıştır.

SRMR değeri ise gözlenen ve beklenen korelasyonlar arasındaki farkı vermektedir. Araştırma modelinin değerlendirilmesinde SRMR'nin 0,10'un altında bir değer alması modelin geçerli olduğunu göstergesidir (Henseler vd., 2014; Hu ve Bentler, 1999). Söz konusu modele ilişkin elde edilen SRMR değeri ise 0,086 olarak belirlenmiştir. Literatürde yer alan eşik değerinin altında olduğu için modele ilişkin SRMR değeri kabul edilmiştir. NFI değerinin ise 0 ile 1 arasında değerler alması beklenmektedir. Modele ilişkin elde edilen NFI'nin değerinin 0,778 oranında açıklanmaktadır. NFI 'nın 1'e yakın değer alması modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olan 5'in altında olması beklenmektedir (Hair vd., 2017). Tablodaki değişkenlere ilişkin VIF değerleri incelendiğinde literatürde kabul gören eşik değerinin üzerinde olan değişken görülmemektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusallık probleminin olmadığı söylenebilir.

Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt vd. (2017)' e göre de katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda herhangi bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında, OZP, DIS ve NIP' in FP üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde DIS'in OZK ve OZP üzerinde etkisinden söz edilememektedir.

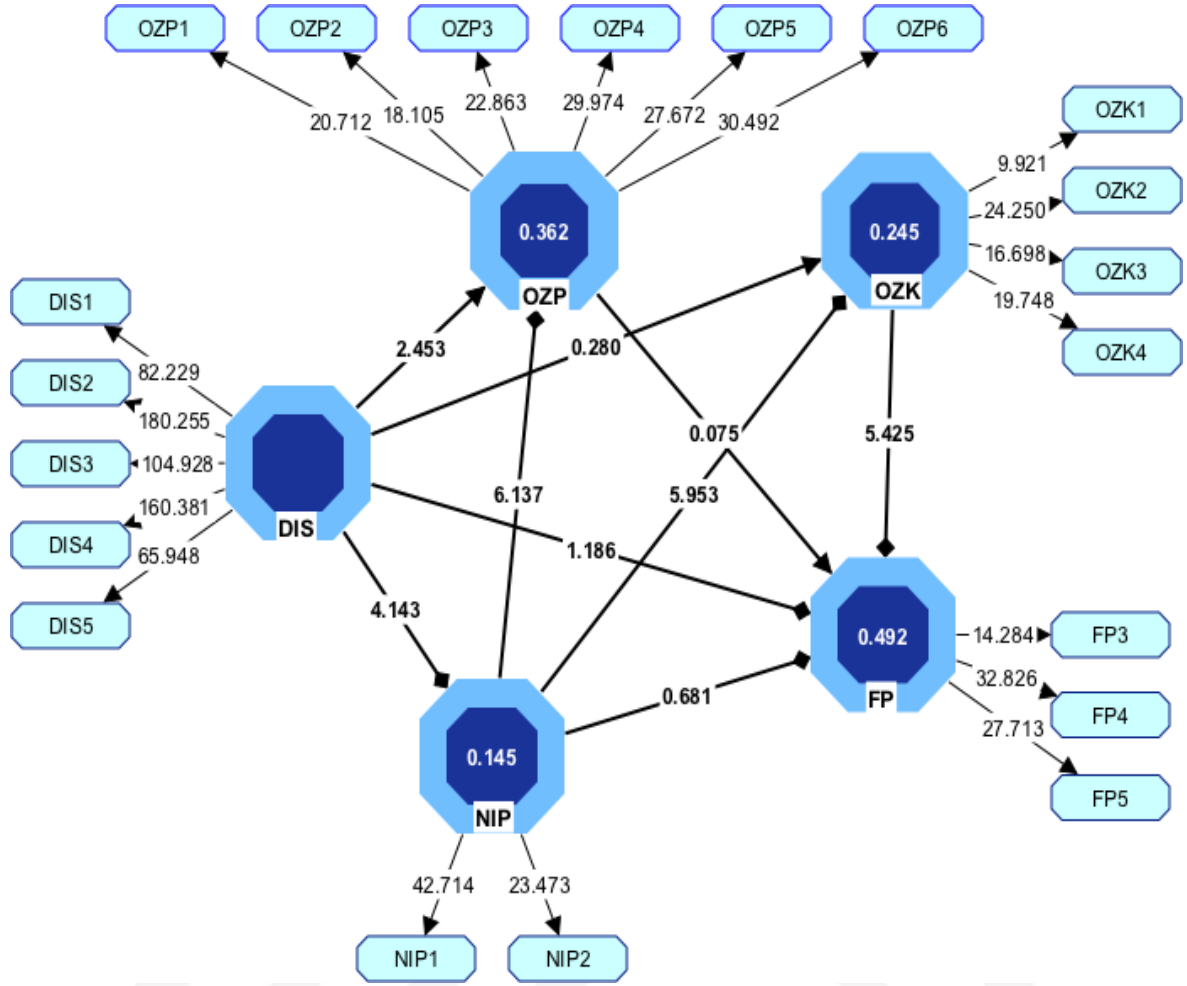
Mevcut literatürde, d_{ULS} ve d_G sırasıyla öklid uzaklığının karesi ve iki nokta arasındaki en kısa uzaklığın karesi olarak tanımlanmaktadır. d_{ULS} ve d_G tam uyum kriterleri model hakkında bir değerlendirme yapmak için kullanılan kullanılan istatistiklerdir. SmartPLS'de yapılan Bootstrap analizinin sonucunun değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Modelin iyi uyum sağlaması için güven aralığının üst sınırı, d_{ULS} ve d_G tam uyum kriterlerinin orijinal değerinden daha büyük olması gereklidir. Modelin, tam

model uyumu kriterlerine uymasını sağlamak için, d_ULS ve d_G değerlerinin hem doymuş modelde hem de tahmin edilen modelde anlamlı olmaması ($p>0,05$) gerekmektedir (Kazmi vd., 2020: 33). Elde edilen tüm değerlerden hareketle genel bir değerlendirme yapıldığında, modelin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

2.6.1.6. Araştırma modeli ve hipotezlere yönelik sonuçlar

Araştırma modelini oluşturan ilişkilerin test edilmesi maksadıyla her bir değişken skorlarının net bir şekilde hesaplanmasına izin veren kısmi en küçük kareler (PLS) yol analizi çalıştırılmıştır. Modele ilişkin yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (Bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Bu yöntem araştırmaya ilişkin ampirik t değerlerinin belirlenmesine ve anlamlılıklarının değerlendirilmesine olanak sağlar. PLS algoritması analizinin uygulanmasından sonra elde edilen 'path coefficients' değerlerine ait t değerlerinin hangilerinin literatürde belirlenen kritik t değerlerinin üzerinde anlamlı olup olmadıkları değerlendirilebilir. Kritik t değerleri 1,65 ($\alpha=0,10$), 1,96 ($\alpha=0,05$) ve 2,57 ($\alpha=0,01$) kabul edilmiştir. Aynı şekilde, Hair vd. (2014) de ampirik t değerinin, seçilen anlamlılık düzeyindeki kritik t değerinden yüksek olması durumunda katsayının sıfırdan önemli derecede farklı olduğunu ifade etmektedir. Yeniden örnekleme metodunun uygulanmasından sonra yapısal eşitlik modeli ve t değerleri Şekil 29'daki gibi görünmektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 29'da gösterilmektedir.



Şekil 28. Yapısal Eşitlik Modeli ve T Değerleri

Araştırma modeline ve hipotezlerine ilişkin t değerleri, yol katsayıları, anlamlılık düzeyleri ve hipotezlerin kabul edilmesi/ kabul edilmemesine ilişkin sonuçlar ise Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Araştırma Modeli ve Hipotez Analiz Sonuçları

Hipotez Kodu	Direkt Etki	β	T	p	Hipotez
H1a	DIS → NIP	0.380	4.143	0.000	Hipotez Kabul
H1b	DIS → FP	0.103	1.186	0.236	Hipotez Red
H1c	DIS → OZP	0.220	2.453	0.014	Hipotez Kabul
H1d	DIS → OZK	0.028	0.280	0.780	Hipotez Red
H2a	NIP → FP	-0.054	0.681	0.496	Hipotez Red
H2b	NIP → OZP	0.483	6.137	0.000	Hipotez Kabul
H2c	NIP → OZK	0.483	5.953	0.000	Hipotez Kabul
H3a	OZP → FP	-0,012	0,075	0,940	Hipotez Red
H3b	OZK → FP	0.709	5.425	0.000	Hipotez Kabul

Yukarıdaki tabloda araştırma modeli ve hipotezlere ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Teorik modelin PLS-SEM Yol analizi sonundaki standart değerlere ve t değerlerine göre araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sonuç olarak, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Modelde birinci hipotezin a maddesinde dijital işletme stratejisinin nesnel ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Elde edilen veriler sonucunda dijital işletme stratejileri nesnel ihracat performansı üzerinde 0.380 düzeyinde ve $p=0.000$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Dijital işletme stratejilerinin öznel ihracat performansına etki derecesinin incelendiği birinci hipotezin c ve d maddesinde öznel ihracat performansı iki faktörde incelenmektedir. Bu faktörlerden ilki olan işletmelerin ihracat pazar konumlarından memnuniyeti, ikincisi ise ihracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnuniyettir. İlk faktör bakımından değerlendirildiğinde işletmelerin dijital işletme stratejilerinin mevcut ihracat pazar konumlarından memnun olma durumlarını istatistiki açıdan pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Hipotezin β değerine bakıldığında 0.028 ve p değeri 0.780 olarak gösterilmektedir. P değeri 0.05 değerinden küçük olduğunda anlamlılık düzeyindedir. Hipotezin ikinci faktörü bakımından incelendiğinde ise işletmelerin dijital stratejileri ihracat kârlılıkları ve yeni pazara girişten memnuniyet durumunu 0.220 ve $p=0.014$ anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle H1d hipotezi reddedilmektedir. Hipotezi genel anlamda değerlendirildiğinde ise ikinci kısımda hipotez olumlu sonuç verdiği için H1c hipotezi kabul edilmektedir.

Modelin birinci hipotezinin b maddesinde dijital işletme stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin varlığı incelenmektedir. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde dijital işletme stratejileri firma performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü bir etkiye sahip değildir. Modelde hipotezin β sonucu 0.103 ve p değeri 0.236 olarak elde edilmektedir. Bu durumda istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkinin olduğu söylenememektedir. H1b hipotezi kabul edilmemiştir.

Modelde ikinci hipotezde a maddesinde firmaların nesnel ihracat performanslarının firma performansları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Elde edilen sonuçlara göre nesnel ihracat performansı -0.054 değerinde ve $p(0.496)>0.05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan H2a hipotezi reddedilmektedir.

Nesnel ihracat performansı işletmelerin hem ihracat pazar konumlarından memnuniyetini hem de işletmelerin ihracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnuniyetlerini 0.483 ve p değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. H2b ve H2c hipotezleri kabul edilmektedir.

İşletmelerin öznel ihracat performanslarının firma performansı üzerindeki etkisi işletmelerin ihracat kârlılığı ve yeni pazarlara girişten memnun olma faktörü üzerinden değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin ihracat kârlılıkları ve yeni pazarlara girmelerinden memnun kalma durumları firma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelde β değeri ve p değerine bakıldığında $p(0.000) < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve 0.709 oranında firma performansının yüksek bir seviyede etkili olduğu görülmektedir. H3b hipotezi kabul edilmektedir. Öznel ihracat performansının Pazar konumundan memnuniyet boyutu değerine bakıldığında $0,940 > 0,05$ düzeyinde olduğundan H3a hipotezi reddedilmektedir.

SONUÇ

Tarihsel gelişimde iktisadi kalkınmanın kırılma noktalarına baktığımızda teknolojik gelişmelerin önemli yer tuttuğu görülmektedir. Her teknolojik gelişim beraberinde değişimi de getirmiştir. Bugün kimi yerde endüstri 4.0 kimisinde dijitalizm, robotların çağı, toplum

4.0, milli teknoloji hamlesi vs. şeklinde adlandırılan değişim günümüzün kırılma noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. 18. YY'ın sonlarında kömür enerjisinin kullanılarak su buharının makinelerle uygulanması ile yapılan üretim endüstri 1.0, makinelerde kömürden elde edilen enerjinin yerini elektriğin alması ile yapılan üretime endüstri 2.0, elektronik ve otomasyonun üretime girmesi ile endüstri 3.0 ifade edilirken siber-fiziksel sistemler, sensörler, robotlar ve nesnelerin interneti öğeleri ile tamamen otonom akıllı fabrikalarda yapılan üretime endüstri 4.0 olarak adlandırılmaktadır. Her ne kadar tanımlamalar üretimin değişimi hakkında yapıyor görünse de satıştan pazarlamaya, insan kaynaklarından finansa tüm işletme fonksiyonlarının etkileşimi ve değişiminden bahsedildiği unutulmamalıdır. Bazı örnekler şunlardır:

Üretim Fonksiyonu: Sanayi devrimleri ile birlikte üretim süreçleri tamamen değişmiş, özellikle makine kullanımının artmasıyla seri üretim mümkün hale gelmiştir. Bu da üretimde verimliliği ve kaliteyi artırmıştır.

Pazarlama Fonksiyonu: Sanayi devrimleri ile birlikte pazarlama fonksiyonu da değişime uğramıştır. Özellikle iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve üretim kapasitesinin artması ile birlikte daha geniş pazarlara ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Aynı zamanda, üretimdeki verimlilik artışı ile birlikte fiyatlar da düşmüş ve daha fazla tüketiciye ulaşılmıştır.

İnsan Kaynakları Fonksiyonu: Sanayi devrimleri, işletmelerin işgücü ihtiyacını artırmıştır. Bu durum, işletmelerin insan kaynakları yönetimini değiştirmesine neden olmuştur. İşletmeler, işgücünü verimli kullanmak için eğitim, geliştirme ve motivasyon gibi konulara daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır.

Finans Fonksiyonu: Sanayi devrimleri ile birlikte finans fonksiyonu da değişime uğramıştır. Özellikle üretimdeki artış ile birlikte yatırım ihtiyacı artmış ve bu da finansman ihtiyacını artırmıştır. İşletmeler, finansman kaynaklarını çeşitlendirmek ve maliyetlerini düşürmek için yeni finansal araçlar geliştirmişlerdir.

Yönetim Fonksiyonu: Sanayi devrimleri ile birlikte yönetim fonksiyonu da değişmiştir. Özellikle büyük işletmelerin ortaya çıkması, yönetimde daha fazla uzmanlaşma gerektirmiştir. Bu da, işletmelerin yönetim yapılarını ve işletme yönetimi uygulamalarını değiştirmesine neden olmuştur.

Geleneksel olarak, üreticiler ürünlerini dağıtmak için fiziksel mağazaları, toptancıları veya aracıları kullanırdı. Ancak teknolojik gelişmelerle birlikte, dağıtım kanalları da

değişikliğe uğramıştır. İnternet ve dijital teknolojilerin ortaya çıkması, e-ticaret siteleri, dijital pazarlama ve online pazar yerleri gibi yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu değişiklikler, perakende satışta da dönüşüme neden oldu. Müşteriler artık ürünleri mağaza ziyareti yapmadan da online olarak satın alabiliyorlar. Ayrıca, mobil cihazlar aracılığıyla yapılan alışverişler de artmaktadır. Bunun yanı sıra, sosyal medya platformları, ürünleri tanıtmak ve satışlarını artırmak için kullanılan önemli bir dağıtım kanalı haline gelmiştir. Dağıtım kanalları, teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uğramış ve daha çeşitli hale gelmiştir. Sanayi devrimleri dönemlerinde lojistik ve dağıtım süreçleri de büyük değişimler geçirmiştir. Özellikle sanayi 4.0 döneminde e-ticaretin yaygınlaşması ve müşteri beklentilerinin artması ile birlikte fullfilment business modeli de hayatımıza girmiştir. Bu modelde, satıcılar stoklarını merkezi bir depoda tutar ve siparişler geldiği anda bu merkezi depodan müşteriye direkt olarak ürün gönderimi yaparlar.

Örneğin; Amazon gibi e-ticaret devleri müşterilerine hızlı ve güvenli teslimat yapabilmek için fullfilment business modelini kullanmaktadır. Amazon'un Fulfillment by Amazon (FBA) adlı hizmeti, satıcıların stoklarını Amazon'un depolarına göndermelerine izin verir ve siparişler müşterilere doğrudan Amazon tarafından gönderilir hatta Amazon tarafından iade dahi kabul edilir. Bu sayede müşteri deneyimi artar, satıcılar da lojistik ve dağıtım işlemleri ile uğraşmak zorunda kalmazlar. Bu değişiklikler, hem üreticiler hem de tüketiciler için farklı fırsatlar sunmuştur.

Nihayet günümüzde endüstri 4.0 içinde yaşadığımız sanayi devrimi dijital dönüşümü içinde barındırmaktadır. Sadece üretim ve işletme fonksiyonlarındaki değişim değil toplum, birey, kamu, devlet, nesnelerin de dahil olduğu ekosistem, biyosistem vs. topyekûn bir değişim bizi karşılamaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde literatürden atıflarla konu irdelenmeye çalışılmıştır. Literatürde dijital dönüşümün ölçülmesi hakkında birçok çalışma var ve her biri kendi konusuna göre farklı şekillerde ölçmeye çalışmaktadırlar. Bu durum BM, OECD, WB, IMF, TÜSİAD, TÜBSİAD gibi uluslararası kuruluşların da rapor ve yayınlarına yansımaktadır. Bu durumu göz önüne alarak çalışmada nispeten kabul görmüş olan “Dijital İşletme Stratejisi” nin işletme performansı ve ihracat performansına olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Literatürü taradığımızda bu alanda benzer birçok çalışma tespit edilmiştir ve çalışmaya özgün bir değer kazandırmak için daha önce bu alanda çalışma yapılmadığını tespit ettiğimiz ülkemizin istatistiki bölge birimi sınıflandırması TR83 olan Amasya, Çorum, Samsun, Tokat illeri araştırma sahası olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmanın bağımlı değişkenleri işletme performansı ve ihracat performansı olabilirken, bağımsız değişkenleri dijital işletme stratejisidir. Araştırma modeli neticesinde altı hipotez geliştirilmiştir ve her biri teste tabi tutularak sonuçları çalışmada verilmiştir.

Birincil veri toplama yöntemi olarak anket, anket uygulama yöntemi olarak da çevirim içi ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Dijital İşletme Stratejisi ölçeği için Zhao ve arkadaşlarının (2008) çalışması ve Grover ve Kohli'nin (2013) çalışmasından faydalanılmıştır. İhracat Performansı/Öznel ve Nesnel Performans için Stoian, M. C., Rialp, A., ve Rialp, J. (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. İşletme Performansı için Tallon ve Pinsonneault (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. Veriler, SPSS ve Smart PLS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Oluşturulan anket formu dört ilde yapılan saha çalışmaları ile katılımcılara yüz yüze uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikler, frekans yüzde, aritmetik ortalama, doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizi ile veriler test edilmiştir. Araştırmacı tarafından elde edilen birincil verilerle birlikte daha önce kuruluşlar tarafından kamuoyuna ilan edilmiş ikincil veriler de çalışmaya dahil edilmiştir.

Katılımcılardan anket formu bölüm A'da DİS sorularını üç ve üzeri cevaplayanların sayısı 70 ve bunların 37 tanesi 20 yıl ve üstü işletme tecrübesine, 8 tanesi 250 ve üzeri çalışan sayısına, 11 tanesi 20 yıl ve üstü ihracat deneyimine, 14 tanesi %50 ve üzeri ihracat yoğunluğuna, 13 tanesi 13 ve daha fazla ülkeye ihracata sahiptirler. Yine aynı katılımcıların 41 tanesi lisans ve üstü mezun, 23 tanesi işyeri sahibi, 4 tanesi ortak, 36 tanesi yönetici pozisyonundadır. Buradan yola çıkarak deneyimli büyük işletmelerin ihracat deneyimleri eski olduğu gibi ihracat yoğunluklarının da yüksek olduğundan bahsedilebilir. Yine aynı işletmelerin verdikleri yanıtlara göre dijital işletme stratejisine sahip oldukları, hazırlık içinde oldukları ya da farkındalığı sahip oldukları sonucuna varılabilir. Bu sonuca şuna göre ulaşabiliyoruz: katılımcılara anket uygulanırken; ölçeğe bağlı kalarak DİS sorularının kendilerine bir varsayıma göre yöneltildiği bildirilmiştir. Varsayım şudur; “covid-19 salgını ile yaşanan kapanma vb. kısıtlamalar dijital dönüşümün hızı ile beraber dönüşüm ihtiyaçlarını da arttırmıştır. Salgın döneminde aynı şartlara maruz kalmış işletmenizin de aynı dönüşüm ihtiyaçlarından dolayı ya dijital dönüşüm içinde olduğunuz ya da tamamladığınız(olgunlaşma evresi) ya hazırlık içinde olduğunuz ya da bir farkındalık oluşmuştur”.

Anket formu bölüm A'da DİS sorularının tamamını beş(5) yani en yüksek memnuniyet derecesinde cevaplayanların sayısı 38'dir. Bunlardan iki tanesi 250 ve üstü çalışana sahip, 16 tanesinin işletme deneyimi 20 yıl ve üstüdür, 20 yıl ve üstü ihracat deneyimine sahip iki işletme vardır, beş tanesi %50 ve üzeri ihracat yoğunluğuna sahiptir, dört tanesi 13 ve daha fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. En yüksek memnuniyet derecesinde cevaplayan 38 işletme ana kütlenin %37'sine denk gelmektedir.

Katılımcıların tamamı ihracatçı işletmeler olması göz önüne alındığında yarısının bir ihracat birimine sahip olmadıkları dikkat çekicidir. Katılımcılardan 30 tanesi işletmelerinde bir IT birimi olduğunu belirtmişlerdir ki bu katılımcı toplamının yaklaşık üçte birine denk gelmektedir. Bir internet sayfasına sahip olanların sayısı 92'dir. İşletmeye ait kurumsal eposta kullananların sayısı ise 84'tür.

Çalışmanın test ve analiz sonuçlarına göre;

Dijital İşletme Stratejisi'nin Firma Performansı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. β değeri pozitifdir, ancak p değeri 0.05'ten büyük olduğu için hipotez reddedilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, bu iki değişken arasında bir korelasyon olmadığını veya varsa bile bu korelasyonun tesadüfi olduğunu gösterir.

Literatürde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koyan çalışma çok fazladır ancak bunun yanında Kraus, K., Harms, R. Ve Fink, M. (2013); Oliveira, T. Ve Martins, M. F. (2011), Hammedi, W. ve Kriaa, S. (2017); Tan, C. M., Wei, K. K. ve Watson, R. T. (2012) çalışmalarının sonuçları; dijital işletme stratejilerinin her durumda firmaların performansını etkilemediğini veya beklenen etkileri göstermediğini göstermektedir. Ancak, bu çalışmaların kapsamı sınırlıdır ve genel olarak dijital işletme stratejilerinin pozitif etkilerine vurgu yapan daha fazla çalışma bulunmaktadır. Ayrıca, bu tür çalışmaların metodolojisi ve örnekleme yöntemleri dikkate alınarak sonuçların genellemesinin yapılmaması önemlidir.

Dijital İşletme Stratejisi, Nesnel İhracat Performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. β değeri 0.380'dir ve p değeri 0.05'ten küçüktür, bu nedenle hipotez kabul edilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Dijital İşletme Stratejisi, Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazar Giriş Memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. β değeri pozitifdir, ancak p değeri 0.05'ten büyük olduğu için hipotez reddedilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Dijital işletme stratejisinin öznel ihracat performansı, ihracat kârlılığı ve yeni pazar giriş memnuniyeti boyutları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu gösteren literatürdeki çalışmaların sayısı sınırlıdır. Genellikle dijital işletme stratejisinin bu alanlarda olumlu etkileri üzerine odaklanan çalışmalar daha yaygındır. Ancak, bazı çalışmalarda nispeten olumsuz etkileri gösteren bulgular da mevcuttur. Bu tür çalışmalardan bazılarının özetleri:

Zahay, D., Griffin, A. ve Carr, J. C. (2010): Bu çalışmada, dijital pazarlama stratejisinin ihracat performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, dijital pazarlama stratejisinin ihracat performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle, dijital pazarlama stratejisinin hedef pazarlarda marka imajını olumsuz etkileyebileceği ve müşteri ilişkilerini zayıflatabileceği belirtilmiştir.

Andersson, S., Evers, N. ve Solberg, C. A. (2016): Bu çalışma, dijital satış kanallarının ihracat performansına etkisini incelemiştir. Bulgular, dijital satış kanallarının firma performansına olumsuz etkileri olabileceğini göstermektedir. Özellikle, dijital satış kanallarının maliyetleri artırabileceği, müşteri ilişkilerini zayıflatabileceği ve lojistik sorunlara neden olabileceği belirtilmiştir.

Madsen, E. L. ve Servais, P. (1997): Bu çalışmada, dijital dönüşümün küresel pazarlara giriş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, dijital dönüşümün yeni pazarlara giriş sürecinde zorluklar yaratabileceğini ve başarı oranını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle, teknik sorunlar, pazar anlayışının eksikliği ve kültürel uyumsuzluklar gibi faktörler dijital dönüşümün etkinliğini azaltabilmektedir.

Fuentes Blasco, M., García-Villaverde, P. M. ve Polo-Redondo, Y. (2019): Bu çalışmada, dijital dönüşümün KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi araştırılmıştır. Bulgular, dijital dönüşümün KOBİ'lerin öznel ihracat performansını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Özellikle, dijital dönüşümün maliyetli olması, iş süreçlerinde karmaşıklık yaratması ve eğitim ihtiyacı gibi faktörlerin KOBİ'lerin ihracat performansını düşürebileceği belirtilmektedir.

Dijital İşletme Stratejisi, Öznel İhracat Performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. β değeri 0.220'dir ve p değeri 0.05'ten küçüktür, bu nedenle hipotez kabul edilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Nesnel İhracat Performansının Firma Performansı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. β değeri negatiftir, ancak p değeri 0.05'ten büyük olduğu için hipotez reddedilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Nesnel ihracat performansının firma performansına olumlu bir etkisi olmadığını ortaya koyan çalışmaların sayısı ve bulguları genel olarak sınırlıdır. Nesnel ihracat performansının firma performansına etkilerini inceleyen çalışmalarda genellikle olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, bazı çalışmalar da nispeten olumsuz etkileri göstermektedir. İşte bu tür çalışmalardan bazıları: Cavusgil, S. T. ve Nevin, J. R. (1981); Czinkota, M. R. ve Johnston, W. J. (1983); Aulakh, P. S. ve Kotabe, M. (1997)'dir. Bu çalışmaların bazıları, ihracatın firma performansını artırma potansiyeline sahip olduğunu ve rekabet avantajı sağladığını vurgulamaktadır. Nesnel ihracat performansının firma performansına olumsuz etkilerini ortaya koyan çalışmalar sınırlıdır ve genel olarak diğer çalışmaların bulgularıyla uyumlu değildir. Bu nedenle, genel olarak nesnel ihracat performansının firma performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ancak, firma özellikleri, sektör koşulları, pazarlama stratejileri, yönetici yetenekleri ve diğer faktörlerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır.

Nesnel İhracat Performansı, Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazar Giriş Memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. β değeri pozitifdir ve p değeri 0.05'ten küçüktür, bu nedenle hipotez kabul edilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Nesnel İhracat Performansı, Öznel İhracat Performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. β değeri pozitifdir ve p değeri 0.05'ten küçüktür, bu nedenle hipotez kabul edilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Öznel İhracat Performansı Pazar Konumundan Memnuniyet boyutu Firma Performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. β değeri negatiftir ve p değeri 0.05'ten büyüktür, bu nedenle hipotez kabul edilmemiştir.

Literatürde firmaların pazar konumundan memnuniyeti arttıkça, rekabetçi baskılar ve müşteri talepleri nedeniyle maliyetlerinin artabileceği ve kar marjlarının düşebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, öznel ihracat performansının, firmaların hedeflerine ulaşmak için belirlediği ölçütlerin doğru olmaması durumunda yanıltıcı olabileceği ve firmanın gerçek performansını yansıtmayabileceği belirtilmektedir.

Bununla birlikte, bu olumsuz etkilerin firmaların performansı üzerindeki etkileri, araştırmalar arasında farklılık göstermektedir. Bazı çalışmalar, öznel ihracat performansı ve pazar konumundan memnuniyet boyutunun firma performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu gösterirken, diğer çalışmalar bu etkilerin önemli olmadığını veya olumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, öznel ihracat performansı ve pazar konumundan memnuniyet

boyutunun firma performansı üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı araştırmalarla incelenmesi gerekmektedir.

Büyüközkan, G. ve Dereli, T. (2017): Bu çalışmada, öznel ihracat performansı ve pazar konumundan memnuniyetin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, öznel ihracat performansının ve pazar konumundan memnuniyetin firma performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmacılar, düşük öznel ihracat performansı ve memnuniyetin, firmaların rekabet gücünü azaltabileceğini ve dolayısıyla performanslarını negatif etkileyebileceğini belirtmektedir.

Uygur, S., & Kılıç, B. (2014): Bu çalışma, öznel ihracat performansının pazar konumundan memnuniyet ve firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bulgular, öznel ihracat performansının pazar konumundan memnuniyet ve firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yani, düşük öznel ihracat performansı ve memnuniyet, firmaların başarılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırmalarda; öznel ihracat performansı ve pazar konumundan memnuniyet boyutlarının artmasıyla, firma performansının düştüğü sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, ihracat yapan firmaların ihracat performanslarını ve pazar konumlarından memnuniyetlerini artırmak yerine, diğer faktörlere odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Literatürdeki araştırmaların çoğu, öznel ihracat performansı ve pazar konumundan memnuniyet boyutunun firma performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı ele almaktadır. Bu nedenle, daha kapsamlı çalışmaların yapılması ve bu iki faktörün birlikte ele alındığı araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Öznel İhracat Performansı İhracat Kârlılığı ve Yeni Pazar Giriş Memnuniyeti, Firma Performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. β değeri pozitifdir ve p değeri 0.05'ten küçüktür, bu nedenle hipotez kabul edilir.

Çalışma hipotezlerinin literatürdeki benzer sonuçlarına baktığımızda hepsinin çoğunlukla kabul edildiği görülmektedir. Reddedilen hipotezlerin literatürde benzer sonuç veren çalışmalarına çok az sayıda rastlanmıştır. Literatür ile ayrışan her bir hipotezin benzer sonuçlar veren çalışmaları irdelenmeye çalışılmıştır. Ancak ayrışmanın farklı boyutlarda bir çok nedeni olabilmektedir. Öncelikle araştırma evreni ve ana kütle diğer çalışmalardan ayrışmaktadır. Hipotezlerin kabul edildiği büyük çoğunluktaki araştırmaların araştırma evreni ana kütesinin daha homojen bir dağılım gösterdiği değerlendirilmektedir. Ayrıca örneklem sayısı da benzer çalışmalarda çok daha fazladır. Benzer çalışmaların araştırma

evrenleri incelendiğinde çalışmamızdaki gibi daha spesifik bir bölge üzerine olmadığı görülmektedir. Yine aynı çalışmalarda katılım sayısı çoğunlukla oldukça yüksektir. Tüm bunların yanında bu çalışmanın araştırma evrenin yapısı da diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Örnek verecek olursak; dış pazarlara ulaşmak için bu çalışmanın araştırma evrenindeki işletmeler için en yakın liman Samsunporttur, çoğunluğun ağırlıklı pazarı Avrupa'dır, bir ihracat birimine sahip değildirler, lisan bilen çalışanları yoktur şeklinde ortak özelliklere sahiptirler. Örneğin; Stoian vd.(2011) çalışmasında araştırma evrenini İspanya olarak belirlemiştir. Bu bakımdan benzer çalışmaların ülke genelinde ve diğer bölgeler için de yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak; çalışma bulgularına göre dijital işletme stratejisinin TR83 bölgesindeki ihracatçı işletmelerin işletme performanslarına doğrudan bir etkisi olduğundan bahsedilemez. DİS'in TR83 bölgesinde işletmelerin ihracat performansına etkisi ise nesnel ihracat performansı boyutunda etkisi varken öznel ihracat performansı ihracat kârlılığı ve pazara giriş alt boyutunda doğrudan bir etkisi yoktur. Öznel ihracat performansı Pazar konumundan memnuniyet alt boyutunda doğrudan bir etkisi vardır. Çalışma bu noktada literatürden ayrılmaktadır. Söz konusu ayrışma çalışmanın literatüre göre daha dar bir çalışma evreni olan TR83 bölgesi kapsamında yapılmış olmasına dayandırılabilir. Çalışma verileri ve saha gözlemlerine göre TR83 bölgesinde işletmelerin çoğunlukla tam anlamıyla bir dijital işletme stratejisine sahip olmadıkları, dolayısı ile dijital dönüşüm içinde, hazırlığında olmadıkları sonucuna varılabilir. Ayrıca TR83 bölgesinde ihracatçı işletmeler için nesnel ihracat performansının işletme performansına doğrudan etki etmediğini çalışma sonucu ortaya koymaktadır. Bu durumda araştırma evreni katılımcılarının işletme performansı algılarının çalışmada test edilen boyutlar olmadığı sonucuna varılabilir. Çalışma TR83 bölgesindeki ihracatçı işletmeler için nesnel ihracat performansı ile öznel ihracat performansı(her iki alt boyuta birden) arasında doğrudan anlamlı bir etki olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların ihracat performansı algılarının daha çok nesnel boyutta olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijital işletme stratejilerine yatırım yapmalarının ihracat performanslarını nispeten artırabileceğini dolayısı ile işletme performanslarına da olumlu etki edebileceğini göstermektedir.

Gelecek Araştırmalar İçin Tavsiyeler

Gelecek araştırmalarda araştırma evreninin diğer bölgeler ve ülke geneli için de yeniden çalışılması, örneklem ve katılımcı sayısının daha geniş tutulması tavsiye edilir. Ayrıca DİS'in diğer işletme fonksiyonlarına olan etkisinin araştırma sonuçları da işletmelere

yol gösterici olacaktır. Benzer araştırma konularının literatürde farklı ölçeklerle yapılması da tavsiye edilir. Araştırma yöntemi olarak yüz yüze görüşme tercih edilmesi verilerin analizinin anlaşılmasında oldukça yol göstericidir ve sahayı nispeten tanımak ve anlayabilmek için fırsat sunmaktadır.

Kobiler İçin Tavsiyeler

Çalışma sonuçlarına baktığımızda da katılımcı işletmelerin çoğunluğu lisan bilen bir çalışana sahip olmadığı gibi bir ihracat birimine de sahip olmadığı saha çalışmalarında da gözlemlenmiştir. İhracatın döviz kazandırması dışında işletmeye farklı alanlarda da katkısı olduğu, alternatif pazarlar sunduğu, literatürle sabittir. Bu bakımdan işletmelerin ihracat performanslarını arttırmak, rekabet, ihracatlarının devamlılığı ve kârlılığı için DİS'e yatırım yapmaları tavsiye edilir.

Çalışma neticesinde DİS'in TR83 bölgesinde ihracat performansına nispeten olumlu etkileri tespit edilmiştir. Yerel ve küresel rakipleri, müşteri tutum ve davranışları göz önüne alındığında DİS'e yatırım yapmakta geciken işletmelerin rekabet güçlerini kaybedebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısı ile işletmelere DİS'e yatırım yapmaları ve uygulamaları tavsiye edilir.

Saha çalışması ve gözlemlerinde işletmelerin ihracat performanslarını daha çok nesnel boyutta değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Çalışmada da belirtildiği üzere öznel boyutun da ihracat ve işletme üzerinde etkileri söz konusudur. İşletmelerin ihracat performanslarını her iki boyutta da çok yönlü değerlendirmeleri tavsiye edilir.

Araştırmanın Kısıtları

TR83 bölgesindeki ihracatçı işletme sayısının az olması ve bölge ihracatının ülke geneline oranla düşük olması ve yöntem olarak yüz yüze görüşme seçilmesi örneklem genişliğinin düşük olmasına neden olmuştur.



KAYNAKÇA

Aaby, N., & Slater, S. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 7-25.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.

Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., & Şeker, Ş. E. (2013). *DİJİTAL İŞLETME*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Aksoy, H. A., Çalışkan, E., & Aydemir, C. (2018). İşletmelerde Dijitalleşme Süreci ve İşletme Performansı: Adana İli Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 43-58.

Aksoy, P., & Kaya, T. (2018). Developing a framework for digital business transformation. *Journal of Enterprise Information Management*, 826-843.

Akturan, U., & Özdoğru, F. (2019). Dijitalleşme ve İhracat Performansı İlişkisi: Türkiye Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 45-56.

Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 59-81.

Al-Khalifa, A., & Morgan, N. (1995). Export performance measurement: A review and suggested directions. *Marketing Theory and Applications*, 313-318.

Andersson, S., Evers, N., & Solberg, C. A. (2016). The Impact of Digitalization on Business Models and Value Creation in the Media Industry. *Journal of Media Business Studies*, 1-21.

Arslan, M. K., Ersen, Ö., & Keser, E. (2018). Dijital İşletme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 67-82.

Aulakh, P. S., & Kotabe, M. (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, 145-175.

Avunduk, H., & Aşan, H. (2018). Blok Zinciri (Blockchain) Teknolojisi ve İşletme Uygulamaları: Genel Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 369-384.

Aydın, H., Göksu, A., & Şen, B. (2020). Dijitalizm Bağlamında Türkiye'de Yapay Zeka ve İşletmeler: Mevcut Durum ve Gelecek Perspektifler. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 133-152.

Azgın, A. (2023, Ocak 25). Dijital Strateji. Ahmet Azgın: <https://www.ahmetazgin.net/dijital-strateji/> (Erişim Tarihi: 25.1.2023)

Bakan, İ., & Şekkeli, H. Z. (2019). Blok Zincir Teknolojisi ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki Uygulamaları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2849-2877.

Batista, N. C., Melício, R., & Mendes, V. F. (2017). Services enabler architecture for smart grid and smart living services providers under industry 4.0. *Energy and Buildings*, 16-27.

Beyazıt, M. A., & Kıran, D. (2019). Türkiye'de Dijital Dönüşüm ve Eğitim: Mevcut Durum ve Gelecek Perspektifleri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 1-10.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS. *MIS Quarterly*, 471-482.

Bilge, B. (2017). Yıkıcı Teknolojilerin Belirlenmesi . *Savunma Bilimleri Dergisi*, 58-83.

Bilgihan, A., Barua, A., Okumuş, F., & Çobanoğlu, C. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24.

Birinci, F. Ö. (2021). Dijital Dönüşüm Sürecinde Muhasebe İşgücü Yetkinliklerini Olgunluk Modeli İle İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bloomberg, J. (2018, Nisan 29). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=59beda4b2f2c> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Bulunmaz, B. (2016). Gelişen Teknolojiyle Birlikte Değişen Pazarlama Yöntemleri ve Dijital Pazarlama. *TRTaKaDeMi*, 350-365.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi. (1992). İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.

Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2002). Market-oriented behavior: Comparing service with product exporters. *European Journal of Marketing*, 1076-1102.

Can, A. V., & Kıymaz, M. (2016). Bilişim teknolojilerinin perakende mağazacılık sektörüne yansımaları: muhasebe departmanlarında endüstri 4.0 etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 107-117.

Carneiro, J., Farias, I., Rocha, A., & Silva, J. F. (2016). How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. *Journal of Business Research*, 410-417.

Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Firm and Managerial Characteristics as Correlates of Export Activity: A Study of Industrial Manufacturers. *Journal of Marketing Research*, 114-119.

Chaffey, D., & Wood, S. (2019). *Digital marketing strategy implementation and practice*. Pearson Education Limited.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: The MIT Press, Cambridge.

Charniak, E., & McDermot, D. (1985). *Introduction to Artificial Intelligence*. Boston: Addison-Wesley Company.

Chi, M., Lu, X., Zhao, J., & Li, Y. (2018). The impacts of digital business strategy on firm performance: the mediation analysis of e-collaboration capability. *Int. J. Information Systems and Change Management*, 123-139.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Copeland, J. (1993). *Artificial Intelligence: A Philosophical Introduction*. Oxford: Wiley Blackwell.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. Büyük Veri. Dijital Dönüşüm Ofisi: <https://cbddo.gov.tr/buyuk-veri/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Czinkota, M. R., & Johnston, W. J. (1983). Exporting: Interorganizational Relationships and the Role of Information and Control. *Journal of Marketing Research*, 103-112.

Çalışkan, G. (2020, Eylül 10). Dijitalleşme / Dijital Dönüşüm Nedir? binbiriz: <https://binbiriz.com/blog/dijitallesme-dijital-donusum-nedir> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Çavuşgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 1-21.

Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 246-258.

Davis, J. H., & Davis, J. R. (2017). *Managerial Accounting*. Wiley.

Demirel, H. (2012). *Dijital Elektronik*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

Deng, Z., Zhu, Z., Johanson, M., & Hilmersson, M. (2022). Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. *International Business Review*.

Deuze, M. (2018). *Dijitalizm ve Yeni Dünya Düzeni*. Güncel Yayıncılık.

Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 242-261.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 269-277.

Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 19-41.

Doğan, İ. (2016). İhracat performansının ölçülmesinde öznel ve nesnel yöntemler: Bursa ilinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 74-90.

Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information technology and business-level strategy: toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly*, 471-482.

E-Ticaret Bilgi Platformu. Dijital Pazarlama ve Satış. E-Ticaret Bilgi Platformu: <https://www.eticaret.gov.tr/cevrimiciegitim/dijital-pazarlama-ve-satis-17> (Erişim Tarihi: 6.1.2023)

E-Ticaret Bilgi Platformu. E-Ticaret Temel Kavramlar. E-Ticaret Bilgi Platformu: <https://www.eticaret.gov.tr/cevrimiciegitim/e-ticaret-temel-kavramlar-13> (Erişim Tarihi: 6.1.2023)

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology A New Strategic Imperative. *MITSloan Management Review*.

Fuentes Blasco, M., García-Villaverde, P. M., & Polo-Redondo, Y. (2019). The Digital Transformation and Internationalization of SMEs: The Role of Exporting Experience and External Networks. *Journal of International Marketing*, 25-46.

Gartner IT Glossary. Gartner: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Genesereth, M. R., & Nilsson, N. J. (1987). *Logical foundations of artificial intelligence*. Morgan Kaufmann Publishers.

Gilbert, C. G. (2003). Surviving technological discontinuity by evolving dynamic capabilities. *Journal of Business Venturing*, 455-469.

Gobble, M. (2018). Digitalization, Digitization and Innovation. *Research-Technology Management*, 56-59.

Google. Digital Maturity Benchmark. Google: <https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/tr/advertisers/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Göksal, G., & Özkaya, M. (2020). Dijital Pazarlama Uygulamaları Kapsamında Dijital Pazarlama Performansı: Türkiye’deki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 24-34.

Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & Management*, 197-216.

Grover, V., & Kohli, R. (2013). Revealing your hand: Caveats in implementing digital business strategy. *MIS Quarterly*, 655-662.

Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural*. SAGE Publications.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 414-433.

Hammedi, W., & Kriaa, S. (2017). Information technology adoption impact on firm performance in the Tunisian context: An empirical study. *International Journal of Business Information Systems*, 449-465.

Harari, Y. N. (2021). *Dijitalizm ve İnsanlığın Geleceği*. Kolektif Kitap.

Hill, C. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hürriyet. (2022, Mayıs 31). Dijital pazarlama nedir ? Ne iş yapar ? Dijital pazarlama nasıl öğrenilir ? Hürriyet: <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/dijital-pazarlama-nedir-ne-is-yapar-dijital-pazarlama-nasil-ogrenilir-42074584> (Erişim Tarihi: 6.1.2023)

Hürriyet. (2022, Temmuz 27). E-ticaret ne demek ve e-ticaret sitesi nedir? E-ticaret ne işe yarar? Hürriyet: <https://www.hurriyet.com.tr/aile/e-ticaret-ne-demek-ve-e-ticaret-sitesi-nedir-e-ticaret-ne-ise-yarar-42108041> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

İdeasoft. (2021, Şubat 17). Dijital Pazarlama Nedir ? Dijital Pazarlama Stratejileri Nelerdir ? İdeasoft: <https://www.ideasoft.com.tr/dijital-pazarlama-nedir-cesitleri-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Jacobovitz, O. (2016). Blockchain for identity management. The Lynne and William Frankel Center for Computer Science Department of Computer Science. Beer Sheva, Israel: Ben-Gurion University.

Kahveci, E. (2010). İHRACAT PERFORMANSI ÖLÇÜTLERİ VE İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kandemir, D., & Yılmaz, C. (2018). The Relationship between Export Performance and Firm Performance: An Application in the Context of Konya. Journal of Social and Economic Development, 529-546.

Karaarslan, E., & Akbaş, M. F. (2017). Blok zinciri tabanlı siber güvenlik sistemleri. Uluslararası Bilgi Güvenliği Mühendisliği Dergisi, 16-21.

Karakaş, B., & Ak, R. (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir? Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri (s. 337-351). Ankara: TODAİE Yayınları No: 319.

Karaman, A. (2022, Haziran 17). Dijital Pazarlama Nedir ? Ayhan Karaman: <https://www.ayhankaraman.com/dijital-pazarlama-nedir/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Karaman, R. (2008). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 411-427.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. Journal of the Academy of Marketing Science, 493-511.

Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European Context. European Journal of Marketing, 6-35.

Keskin, H., & Aydemir, Ö. (2018). *Strategic Management: Concepts and Applications for Business*. Pearson.

Kocaman, G., & Özcan, E. (2019). The impact of digital transformation on the firm performance: The case of Turkey. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 98-105.

Köksal, M. H., & Şahin, A. (2019). Dijital Dönüşümün İşletme Performansına Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 603-622.

Kraus, K., Harms, R., & Fink, M. (2013). Distance and perceptions of business performance: The moderating effects of digital marketing tools. *Journal of Small Business Management*, 491-506.

Kurt, A. S. (2020). Dijital Dönüşümün Ekonomiye Etkileri: Türkiye Ekonomisi'ne Yansımaları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 3083-3109.

Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 573-597.

Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 1186-1214.

Lages, L., & Lages, C. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 36-56.

Lanzolla, G., & Anderson, J. (2008). Digital Transformation. *Business Strategy Review*, 72-76.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 51-67.

Li, C., Li, H., Li, Y., & Liang, X. (2019). Digital transformation and firm performance: A GMM approach with cross sectional dependence. *Technological Forecasting and Social Change*, 38-48.

Maalej, Z., & Mhiri, M. R. (2017). The digital ideology. *Journal of Business Research*, 44-51.

Madsen, E. L., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process ? International Business Review, 561-583.

Madsen, T. K. (1987). Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings. Advances in International Marketing, 177-198.

Maltaverne, B. (2017). What is the Digital Transformation of Procurement Really About? <https://medium.com/procurement-tidbits/what-is-the-digital-transformation-of-procurement-really-about-9d2148e04638> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). Disruptive Technologies : Advantages That Will Transform Life ,Business and The Global Economy. McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. AI Magazine, 12-14.

McKinsey. (2017). Three Snapshots of Digital Transformation. McKinsey & Company.

Mert, Y. L. (2018). Dijital Pazarlama Ekseninde Influencer Marketing Uygulamaları. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1300-1328.

Morakanyane, R., Grace, A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. 30Th Bled eConference (s. 428-444). Bled: University of Maribor Press.

Morozov, E. (2016). Dijitalizm ve İdeolojik Savaş. İthaki Yayınları.

Mrugalska, B., & Wyrwicka, M. K. (2017). Towards lean production in industry 4.0. Procedia Engineering, 466-473.

Nabiyev, V. V. (2012). Yapay Zekâ: İnsan-Bilgisayar Etkileşimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Bitcoin: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Nuroğlu, E., & Nuroğlu, H. H. (2018). ENDÜSTRİ 4.0'I TÜRKİYE'NİN DIş TİCARETİ İÇİN BİR FIRSAT PENCERESİNE DÖNÜşTÜRMEK. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 329-346.

OECD. (2019). Measuring the Digital Transformation: A Roadmap For The Future. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2023). Digital trade. OECD: <https://www.oecd.org/trade/topics/digital-trade/> (Erişim Tarihi: 6.1.2023)

Oğuzman, M. K. (2020). Dijital Toplum ve İdeolojik Dönüşüm. Remzi Kitabevi.

Oh, W., & Pinsonneault, A. (2007). On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches. MIS Quarterly, 239-265.

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. The Electronic Journal Information Systems Evaluation, 110-121.

Ormanlı, O. (2012). Dijitalleşme ve Türk Sineması. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 32-38.

O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. Journal of Marketing, 79-93.

Öngün, E. (2020). Dijitalizm: Yeni Dünya Düzeninin İdeolojisi. Alfa Yayıncılık.

Özbek, M. S. (2016). ELEKTRONİK ORTAMDA DÜZENLENEN NOTER SENETLERİ. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 2213-2282.

Özmen, Ş. (2009). Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu: E-Ticaret. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, K., & Şahin, M. E. (2018). Yapay Sinir Ağları ve Yapay Zekâ'ya Genel Bir Bakış. Takvim-i Vekayi, 6(2), 25-36.

Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. International Business Review, 388-406.

Perçin, S. (2005). İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 139-155.

Popov, E. V. (1990). *Yapay Zekâ Uzman Sistemler ve Doğal Dil İşleme*. Moskova: Radio i Syyaz.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press NY.

Prinz, C., Morlock, F., Freith, S., Kreggenfeld, S., Kreimeier, D., & Kuhlenkötter, B. (2016). Learning factory modules for smart factories in industrie 4.0. *Procedia CIRP*, 113-118.

Prytherch, R. (2005). *Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book : A Dictionary of Over 10,200 Terms*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

Resmi Gazete. (2014). 6563 sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti.

Rogers, K., Pérez-Moino, J., Leon, H., & Poncela, A. (2021). *The Fast Track to Digital Marketing Maturity* . Boston Consulting Group.

Rubistein, I. (2013). Big Data: The End of Privacy or a New Beginning ? *International Data Privacy Law*, 74-87.

Salminen, J., & Kaartemo, V. (2014). *Big Data: Definitions, Business Logics, and Best Practices to Apply in Your Business*. New York: Amazon.

Samiee, S., & Walters, P. G. (1990). Influence of firm size on export planning and performance. *Journal of Business Research*, 235-248.

Sanders, L. D. (1974). *The Design Of A Nondiscriminatory Voice Recognition System*. Texas: Texas Tech University.

Saran, S., & Sharan, V. (2017). *Moving towards a secure digital economy*. Delhi: OBSERVER RESEARCH FOUNDATION.

Sarstedt, M., Christian, M., & Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Springer.

Sha, L., Wang, Y., Yan, Z., & Wei, L. (2021). Does digital transformation improve firm performance? An empirical study of US hospitals. *Journal of Medical Systems*, 1-11.

Shiwangi, S., Meenakshi, S., & Dhir, S. (2021). Modeling The Effects of Digital Transformation in Indian Manufacturing Industry. *Technology in Society Journal*.

Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: Determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 53-73.

Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 59-81.

Shoham, A., Evangelista, F., & Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 236-258.

Singh, N., Agrawal, R. K., & Singh, R. (2019). Digital marketing adoption by small business enterprises: a review of literature. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 371-396.

Sousa, C. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 1-23.

Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 343-374.

Sözen, Ç., Çetinkaya, C., & Özkan, M. (2018). Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Stratejisi: Kamu Hizmetlerinin Dijitalleşmesi. In 3rd International Conference on Computer Science and Engineering (UBMK), (s. 43-48).

Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish. *International Business Review*, 117-135.

Sun, Y., Li, X., Wang, Y., & Li, M. (2021). The impact of digital marketing capability on export performance: A resource-based view and internationalization theory perspective. *Journal of Business Research*, 380-391.

Şeker, Ş. E. (2013). *İş Zekası ve Veri Madenciliği*. İstanbul: Cinius.

Şekkeli, Z. H., & Bakan, İ. (2018). Akıllı Fabrikalar. *Journal of Life Economics*, 203-220.

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). COMPETING PERSPECTIVES ON THE LINK BETWEEN STRATEGIC INFORMATION TECHNOLOGY ALIGNMENT AND ORGANIZATIONAL AGILITY: INSIGHTS FROM A MEDIATION MODEL. *MIS Quarterly*, 463-486.

Tan, C. M., Wei, K. K., & Watson, R. T. (2012). How firms in developing countries can benefit from e-business strategic alignment: Lessons from Singapore. *Information Systems Frontiers*, 89-103.

Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 1673-1687.

Tian, F. (2016). An agri-food supply chain traceability system for China based on RFID & blockchain technology. *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*. 13th International Conference on. IEEE.

Ticaret Bakanlığı. (2021, Nisan 22). Mİsır ACID Number Uygulaması Hakkında. Ticaret Müşavirlikleri: <https://dtybs.ticaret.gov.tr/blog/post/4624/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

TMForum. (2023). Digital Transformation & Maturity. *tmforum*: <https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Torlak, Ö., Özdemir, Ş., & Kula, V. (2007). Türk işletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 103-114.

Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *MIND A Quarterly Review Of Psychology And Philosophy*, 433-460.

TÜBİTAK. (2023). Blok Zincir Araştırma Laboratuvarı. TÜBİTAK Bilgem: <https://blokzincir.bilgem.tubitak.gov.tr/blokzincir-nedir/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

TÜBİTAK YTE. (2023). Dijital Olgunluk. TÜBİTAK Dijital Akademi: <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-olgunluk/#> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Türk Dil Kurumu. (1975). *Felsefi Terimler Sözlüğü*. Ankara: TDK.

TÜSİAD. (2016). Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gerekliklik Olarak Endüstri 4.0 – Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi. İstanbul: Tüsiad.

United Nations. (2022). UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2022. Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations.

Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN TEKNOLOJİ UYUMUNA ETKİLERİ. *Bilgi Yönetimi ve Ekonomi Dergisi*, 117-127.

Vinod, B. (2013). Leveraging big data for competitive advantage in travel. *Journal of revenue and pricing management*, 96-100.

Wachal, R. (1971). Humanities and Computers: A Personal View. The North American Review, 30-33.

WalkMe. (2022, Nisan 10). Digital Business Strategy. WalkMe: <https://www.walkme.com/glossary/digital-business-strategy/> (Erişim tarihi: 27.01.2023) (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Wan, J., Zhou, C., & Hu, K. (2015). Industrie 4.0: Enabling Technologies. In: Intelligent Computing and Internet of Things (ICIT). 2014 International Conference on (s. 135-140). IEEE.

Waseda University. (2022). The 17th Waseda-IAC World Digital Government Ranking. Waseda University Institute of Digital Government.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012). The digital transformation of traditional businesses. MIT Sloan Management Review, 34-44.

What is ecommerce ? (2023). Amazon: <https://sell.amazon.com/learn/what-is-ecommerce> (Erişim Tarihi: 22.03.2023)

Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. International Small Business Journal, 207-239.

White, D., Griffith, D. A., & Ryans Jr., J. K. (1998). Measuring export performance in service industries. International Marketing Review, 188-204.

Wilkinson, T., & Brouters, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. International Business Review, 233-252.

Wüst, K., & Gervais, A. (2018). Do you Need a Blockchain ? Zug, Switzerland: 2018 Crypto Valley Conference on Blockchain Technology (CVCBT).

Yao, Y., Chen, L., & Wei, K. K. (2016). The impacts of digital business strategy on firm performance: A literature review and future research agenda. Journal of Information Management, 659-676.

(2020). Yıkıcı İnovasyon. S. Kalfaoğlu, & T. Akgemici içinde, Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular (s. 100-108). Konya: Eğitim Yayınevi.

Yılmaz, C., & Ulusoy, G. (2019). The Effect of Digital Marketing on Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Advantage. Business and Economics Research Journal, 981-1007.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 95-118.

Yüksel, H., Günay, G., & Köroğlu, Ö. A. (2020). Dijital İşletme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Türkiye'de Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 59-71.

Zahay, D., Griffin, A., & Carr, J. C. (2010). The Effectiveness of Internet Marketing Activities on Customer Satisfaction in the Hospitality Industry. Journal of Travel Research, 437-446.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies, 917-955.

Zeki, A. (2012). Elektronikte Analog Dijital Yanılsamalar. Kıbrıs Bilim ve Teknoloji Dergisi, 22-29.

Zhao, J., Chi, M., Zhu, Z., & Hu, L. (2015). From digital business strategy to e-business value creation: a three-stage process model. Int. J. Networking and Virtual Organisations, 215-241.

Zhao, J., Huang, W. V., & Zhu, Z. (2008). An empirical study of e-business implementation process in China. IEEE Transactions on Engineering Management, 134-147.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. International Marketing Review, 333-356.

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. Journal of International Marketing, 37-58.

EKLER

ANKET FORMU

SAYIN KATILIMCI;

Bu anket formu, Samsun Üniversitesi Etik Kurulu'nun 5.4.2022 tarih ve 2022-07 nolu izni ile TR83 bölgesinde ihracat yapan işletmelerin bir dijital işletme stratejisine sahip olma durumlarını ve sahip oldukları stratejinin ihracat ve işletme performanslarına olan etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel bir çalışma haricinde kullanılmayacak ve katılımcı bilgileri gizli tutulacaktır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından soruları dikkatli bir şekilde okumanız ve size uygun seçenekleri işaretlemeniz oldukça önemlidir. Araştırmamıza vereceğiniz katkıdan dolayı teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. M. Kemal Yılmaz

Sefa Sevindik (Yüksek Lisans Öğrencisi)

A- DİJİTAL İŞLETME STRATEJİSİ						
SAYIN KATILIMCI, Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar işletmenizin dijital işletme stratejisini göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Lütfen her bir soru için tek bir cevap şikkını işaretleyiniz. 1: Çok İyi 2: İyi 3: Hemen Hemen Aynı 4: Kötü 5: Çok Kötü		Çok İyi	İyi	Hemen Hemen Aynı	Kötü	Çok Kötü
1-	Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için e-iş stratejisi planlamalarında	1	2	3	4	5
2-	Firmamızdaki işletme yöneticileri, IT (Bilgi İşlem) yöneticisi, genel müdür, üretim müdürü vb. gibi, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için sürekli olarak e-iş stratejisi geliştirmede ve uygulamada	1	2	3	4	5
3-	Firmamız e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için IT grupları düzenleme planlamalarında	1	2	3	4	5
4-	Firmamız, e-satış sürecinin kurulmasını desteklemek için organizasyonel yapıların ayarlanması planlarında	1	2	3	4	5
5-	Firmamız e-iş sürecinin (örn. e-satış süreci) kurulmasını desteklemek için sermaye yatırım planlarında	1	2	3	4	5

B- İHRACAT PERFORMANSI						
NESNEL İHRACAT PERFORMANSI						
1-	İhracat Yoğunluğu <i>2021 yılında toplam ihracatın toplam satışlara oranı</i>	☐ %1-%4 ☐ %5-%9 ☐ %10-%19 ☐ %20-%49 ☐ %50 ve üzeri				
2-	İhracat yapılan ülke sayısı	☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10-12 ☐ 13 ve daha fazla				
3-	İhracat bölgelerinin sayısı <i>Not: Birden fazla şık tercih edilebilir.</i>	☐ Avrupa Birliği ☐ Avrupa'nın geri kalanı ☐ Kuzey Amerika (ABD ve Kanada) ☐ Latin Amerika ☐ Afrika ☐ Asya ☐ Avustralya ve Okyanusya				
ÖZNEL İHRACAT PERFORMANSI						
İhracat pazar konumundan memnuniyet						
SAYIN KATILIMCI, Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar firmanızın ihracat performansını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Lütfen her bir soru için tek bir cevap şikkını işaretleyiniz. 1: Çok Memnunum 2: Memnunum 3: Kararsızım 4: Memnun Değilim 5: Hiç Memnun Değilim Not: Temel ihracat pazarları kavramı, firmanın toplam ihracat değerinin en az %25'ini oluşturan dış pazarları (1-5 arasında) ifade etmektedir.		Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1-	Firmamızın yurtdışı toplam pazar payından					
2-	Firmamızın temel ihracat pazarlarındaki pazar payından					
3-	Firmamızın ana rakiplere kıyasla temel ihracat pazarlarındaki sonuçlarından					
4-	Firmamızın yurtdışı satışlarının toplam büyümesinden					
5-	Firmamızın temel ihracat pazarlarında yurtdışı satışlarının büyümesinden					
6-	Firmamızın ihracat hedeflerine ulaşılmasından					
İhracat kârlılığı ve yeni pazara girişten memnuniyet						
SAYIN KATILIMCI, Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar firmanızın ihracat performansını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Lütfen her bir soru için tek bir cevap şikkını işaretleyiniz. 1: Çok Memnunum		Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim

2: Memnunum 3: Kararsızım 4: Memnun Değilim 5: Hiç Memnun Değilim						
Not: Temel ihracat pazarları kavramı, firmanın toplam ihracat değerinin en az %25'ini oluşturan dış pazarları (1-5 arasında) ifade etmektedir.						
1-	Firmamızın ana ürün/hizmetinin toplam finansal sonuçlarından					
2-	Firmamızın temel ihracat pazarlarındaki ana ürün/hizmetinin finansal sonuçlarından					
3-	Firmamızın yurtdışı faaliyetlerinin kârlılığında					
4-	Firmamızın yeni coğrafi pazarlara genişlemesinden					
- FİRMA PERFORMANSI						
SAYIN KATILIMCI, Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar rakiplerinize kıyasla firmanızın performansını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Lütfen her bir soru için tek bir cevap şikkını işaretleyiniz. 1: Çok İyi 2: İyi 3: Hemen Hemen Aynı 4: Kötü 5: Çok Kötü		Çok İyi	İyi	Hemen Hemen Aynı	Kötü	Çok Kötü
1-	Firmamızın müşteri memnuniyeti					
2-	Firmamızın genel rekabet pozisyonu					
3-	Firmamızın satışları					
4-	Firmamızın net karlılığı					
5-	Firmamızın varlık getirisi (ROA)					
D- TANIMLAYICI DEĞİŞKENLER						
1- İşletmenizin adı ?						
2- İşletmenin NACE Kodu ?						
3- İşletmenizde ayrıca bir ihracat birimi var mı ?		() Evet		() Hayır		
4- İşletmenizde ayrıca bir IT(Bilgi İşlem) birimi var mı ?		() Evet		() Hayır		() Dışarıdan hizmet alıyoruz
5- İşletmenize ait bir web sitesi var mı ?		() Evet (.....)			() Hayır	
6- İşletmenize ait kurumsal eposta adresini aktif olarak kullanıyor musunuz ?		() Evet (.....)			() Hayır	
7- Firma büyüklüğü	Tam zamanlı çalışan sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 kişi ve üzeri				

8- İşletme deneyimi	Kuruluştan bu yana geçen yıl sayısı	☐ 0-4 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ 20 yıl ve daha fazla
9- İhracat deneyimi	İhracatta geçen yıl sayısı	☐ 0-4 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ 20 yıl ve daha fazla
10- Hangi Sosyal Medya Mecralarını Kullanıyorsunuz ? Not: Birden fazla şık tercih edebilirsiniz.		☐ Facebook ☐ Instagram ☐ Twitter ☐ LinkedIn ☐ Youtube ☐ Diğer
11- Hangi Sanal Pazar Yerlerini Kullanıyorsunuz ? Not: Birden fazla şık tercih edebilirsiniz.		☐ Trendyol ☐ Hepsiburada ☐ Sahibinden ☐ Gittigidiyor ☐ Amazon ☐ n11 ☐ Ebay ☐ PttAvm ☐ Diğer.....
Katılımcının		
12- Firmadaki Pozisyonu	☐ İşyeri Sahibi ☐ Ortak ☐ Yönetici ☐ Ortak Yönetici ☐ İhracat Sorumlusu ☐ Pazarlama Sorumlusu ☐ Diğer	
13- Eğitim Seviyesi	☐ İlkokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü	
14- Toplam İş Tecrübesi	☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10 yıl ve daha fazla	
15- İşletme İçinde Kullanılan Yazılımlar Not: Birden fazla şık tercih edebilirsiniz.		
☐ MRP (Malzeme İhtiyaç Planlama) ☐ ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) ☐ CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)		☐ CAD (Bilgisayar Destekli Tasarım) ☐ CAM (Bilgisayar Destekli İmalat) ☐ Diğer :

Araştırma sonuçları hakkında sizi bilgilendirmemizi ister misiniz ? NOT: Araştırma sonuçları hakkında bilgi almak için E-posta adresinizi paylaşmanız halinde hiç kimse ile paylaşmayacağımızdan/satmayacağımızdan/kiralamayacağı mızdan emin olabilirsiniz.	() Evet@..... () Hayır
--	--

Anketi tamamladınız

Teşekkürler.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Sefa Sevindik

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2005, Kadir Has Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
- 2006 - 2013, İhracat, Çakıroğlu Grup(KÖYTÜR, Samsun Yem), Dış Ticaret
- 2013 - Halen, Kurucu Ortak, SAMEKS Dış Ticaret, Dış Ticaret
- 2017 - Halen, Dış Ticaret Müd., Kuzey Yem, Dış Ticaret

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri:

- 2020 - 2023, Samsun Motosiklet Spor Kulübü, As Başkan
- 2010 - Halen, HASMED, Üye