



Makale Türü/Article Type: *Araştırma/Research*

DOI:10.47105/nsb.1115027

Atıf/Citation: Divrik, B., Baykal, E., Silahtaroglu, G., & Meral, Y. (2022). KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçleri üzerine nitel bir çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(2), 102-130. <https://doi.org/10.47105/nsb.1115027>

KOBİ'lerin Örgütsel Öğrenme, Dijitalleşme ve Uluslararasılaşma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Çalışma

^aBahar Divrik¹  ^bElif Baykal, ^cGökhan Silahtaroglu ^dYurdagül Meral

^aDoktora Öğrencisi, Yönetim ve Strateji Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

^bDoç. Dr., İşletme Bölümü, İstanbul Medipol Üniversitesi İstanbul, Türkiye

^cProf. Dr., Yönetim Bilişim Sistemleri, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

^dDoç. Dr., Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Öz

Dijitalleşmenin gelişimi, uluslararası işletmecilik alanında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) için yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır. KOBİ'lerin dijitalleşmesi, örgütsel öğrenmenin ana aktör olduğu sosyo-teknik bir süreçtir. Çalışmamızın temel amacı, KOBİ'lerde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemektir. Araştırma'da KOBİ statüsünde tekstil ve konfeksiyon sanayinde faaliyet gösteren 14 yönetici ile yarı yapılandırılmış 29 sorudan oluşan görüşmeler gerçekleştirilmiş, veriler Maxqda nitel araştırma programında analiz edilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla hazırlanan sorular bir akademisyen ve sektörde deneyimli bir yönetici tarafından değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için pilot görüşme yapılmış ve bu görüşmenin sonuçları alanında uzman bir akademisyen ve yönetici ile tekrar paylaşılarak soruların geçerliliği teyit edilmiştir. Ek olarak, görüşme belgesi üzerinde iki farklı kodlayıcı tarafından yapılan kodlamalarda kodlayıcılar arası görüş birliği yüzde 87,50 ile kabul edilen seviyenin üzerinde bulunmuştur.

Araştırma sonucunda Türk tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin örgütsel öğrenme alanında gelişime/yeniliğe ve hizmet içi eğitimlere verdikleri, özellikle son zamanlarda dijitalleşme üzerine olan yenilikleri takip ettikleri belirlenmiştir. Dijitalleşme temasında, dijital platformlar ile online iletişim, teknolojik yenilikçilik ve B2B online satış arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Uluslararasılaşma sürecinde özellikle pazar araştırmaları ve plan/strateji oluşturma süreçleri ile teknolojik yenilikler ve teknoloji kullanımı arasında kuvvetli ilişki bulunmuştur. Bulgular, örgütsel öğrenmenin dijitalleşme, dijitalleşmenin de uluslararasılaşma üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur

Anahtar Kelimeler: Nitel araştırma, örgütsel öğrenme, dijitalleşme, uluslararasılaşma

¹Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Bahar Divrik, baharcdivrik@gmail.com, Orcid: 0000-0001-6775-4227

E. Baykal, elif.baykal@medipol.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4966-8074

G. Silahtaroglu, gsilahtaroglu@medipol.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8863-8348

Y. Meral, ymeral@medipol.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9244-1994

Gönderim Tarihi/Received:10.05.2022

Kabul Tarihi/Accepted:04.07.2022

Yayınlanma Tarihi/Published:31.12.2022

A Qualitative Study on Organizational Learning, Digitalization and Internationalization Processes of SMEs

Extended Summary

Distance education has been defined as a form of learning that can be done electronically by providing various educational materials to students regardless of the environment and time (Yamamoto & Altun, 2020). With the worldwide coronavirus (Covid-19) epidemic, the distance education process has started through the "EBA/Education Informatics Network" system in schools affiliated with the Ministry of National Education in Turkey and through the channels determined by the universities (Üstün & Özçiftçi, 2020). In the transition to distance education with the suspension of face-to-face education in Turkey, teachers have experienced various problems in issues such as accessing the content, reaching the technological infrastructure, and self-efficacy in computer skills (Bakioğlu & Çevik, 2020).

The growth of digital technologies and digitalization has been the most outstanding international business development over the last thirty years (Watson et al., 2018). The development of digitalization, which is the main actor of the fourth industrial revolution (Industry 4.0), has been one of the most prominent developments in the field of international business (Bienhaus & Haddud, 2018). Changes in digital technologies altered the business environment for all companies and brought new opportunities and threats for them in different ways (Aral et al., 2013).

Small and Medium Enterprises (SME) are accepted as the most important actors in terms of their contribution to national economies in the world by academicians, politicians and the business world (Bagheri et al., 2019; Eldridge & Nisar, 2021; Holland & Gutiérrez-Leefmans, 2018). En route to internationalization, limited resources mainly financial resources accompanied by poor management skills are the main obstacles for SMEs compared to giant multinational companies (Brouthers et al., 2016). Before the digital transformation of the business environment, SMEs were generally serving the domestic market with less focus on digitalization but in today's digitalized world, to compete with SMEs all around the globe, SMEs are forced to pay more attention to technological developments (De Marco et al., 2020; Falahat et al., 2020; Jung et al., 2018).

According to Autio et al. (2017), digitalization is a socio-technical process, with the OECD (2017) declaring that outstanding adoption of digitalization by SMEs depends upon the "complementary knowledge-based assets, such as organizational and human capital" (Eller et al., 2020). Knowledge gathered because of organizational learning is the most valuable driver behind the digital transformation of SMEs. In research, the impact of organizational learning on digitalization has generally been neglected, and the impact of digitalization on organizational learning has been further examined (Ribeiro-Navarrete et al., 2021; Schneider, 2018).

The fact that there is no research in the literature examining the relationships between the concepts of organizational learning, digitalization, and internationalization in SMEs indicates the existence of an information

gap. Therefore, the main purpose of our study is to examine in depth the relations between organizational learning, digitalization and internationalization in SMEs.

In our research, as Yin (2009) stated the “case study approach” is used when the current context in real life or a situation within the environment needs to be investigated. The research is a qualitative based on semi-structured interviews. In the study, the criterion sampling method is used and the sample is selected from middle and senior managers working in the export, import, sales, marketing, and strategy departments of the Turkish textile and clothing companies within SME’s. Interviews consisting of 29 semi-structured questions were conducted online and recorded with the oral approval of the participants. As Creswell (2013) points out, before the interviews, participants were informed about the purpose of the research and it is essential to be a caring and emphatic listener, adhering to questions throughout the interview. The interviews lasted an average of 25-30 minutes and were performed between 1-31 December 2021.

To ensure the validity and reliability of the research, the survey questions were evaluated by an academic and an experienced manager in the sector, and necessary arrangements were made. A pilot interview was conducted to test the comprehensibility of the interview questions and the validity of the questions was confirmed by sharing the results of this interview with both an expert and academic. In addition, in the encodings made by two different coders on the interview document, the consensus among the coders was found to be above the accepted level with 87.50 per cent.

In the theme of organizational learning, the participants mostly expressed their opinions about openness to development/innovation and training. Participants stated that training is important for them as much as innovation. These statements were reflected in the analysis and we found a strong relationship between the two codes. In the light of these findings, it is concluded that organizational learning has a relation to technological innovation and digitalization. A similar result was found in a study of textile SMEs by Abbas et al. (2020), the researchers found a positive relationship between organizational learning and organizational innovation. Tam & Atan (2021) also stated that the knowledge, skills, and experience of the workforce had a positive effect on digitalization. In their qualitative work in Italy, Matarazzo et al. (2021) have shown that organizational capabilities, and in particular the role of family members involved in management, have a positive relationship to achieving a successful digital transformation. Budhiraja (2019), Chênevert et al., (2019), and Chamanian et al. (2018) also found similar positive relationships between organizational learning and digitalization in their research.

In the theme of digitalization, strong relationships have been found between digital platforms and online communication, technological innovation, and B2B online sales. In the theme of internationalization, a strong relationship is found between market research and plan/strategy formulation processes and technological innovations, and the use of technology. These findings show that digitalization has a relation to internationalization. Like our research, the studies of Denicolai et al. (2021), Lecerf & Omrani (2019) and Macchion et al. (2017) have found a positive relationship between digitalization and internationalization. One study conducted between 2005 and 2009 by Bergamaschi et al. (2021), focused on how digitalization strengthens the balance between perceived risk and return in internationalization and under what conditions digitalization

affects international competitive advantage and performance. Chen & Kamal (2016) and Watson et al. (2018) examined how digital internationalization eliminates the importance of distance and location for SMEs and creates new market opportunities.

Keywords: Qualitative research, organizational learning, digitalization, internationalization

Giriş

Yirmi birinci yüz yılın temel özelliği sayılan dijital teknolojiler, uluslararası ticaretin büyümesini hızlandırmış ve uluslararası iş alanında son otuz yıla damgasını vurmuştur (Bienhaus & Haddud, 2018; Watson vd.). Tüm dünyada küçük ve orta ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ulusal ekonomilere katkılarının önemi konusunda fikir birliği vardır (Bagheri vd., 2019; Eldridge & Nisar, 2021). Modern ekonomilerin büyümesine katkı sağlayan bir diğer faktör olan dijitalleşme süreci de araştırmaların odağı olmuş güncel bir konudur ve örgüt araştırmacılarının dikkatini çekmektedir (Hendriarto, 2021; Ivanova vd., 2019). Dijitalleşme üzerine yapılan akademik araştırmalar son yıllarda artmasına rağmen yapılan araştırmaların çoğu çok uluslu şirketlere odaklanmıştır ve KOBİ'lerin dijitalleşmesi süreci araştırmacıların dikkatini yeni çekmeye başlayan ve daha fazla akademik araştırmaya ihtiyaç duyulan bir alan olarak yer almaktadır (Eller vd., 2020; Li vd., 2018).

Modern örgütlerde, dijital dönüşümün her alana sirayet eden izleri, uluslararası işletmecilik alanında araştırmaların yönünü bu alana çevirmiş ve az sayı da olan araştırmacılar, dijital teknolojileri teorik olarak incelemiş ve uluslararası işletmecilik alanındaki süreçlerini ampirik olarak test eden çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Coviello vd., 2017; Hannibal & Knight, 2018; Neubert, 2018; Strange & Zucchella, 2017; Watson vd., 2018). Birçok araştırmacının belirttiği gibi, KOBİ'lerin dijitalleşmesi, örgütsel öğrenmenin bilginin kaynağı olarak olağanüstü öneme sahip ana aktör olduğu sosyo-teknik bir süreçtir (Autio vd., 2017; Eller vd., 2020). Akademik araştırmalarda örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerindeki etkisi genelde ihmal edilmiş ve dijitalleşmenin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi daha fazla incelenmiştir (Ribeiro-Navarrete vd., 2021; Schneider, 2018). Geleneksel olarak yerel pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler, geçmişte dijitalleşmeye daha az bağlılık gösterirken, günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için teknolojik ve sosyal gelişmeleri yakalamak için daha fazla çaba harcamaktadırlar (De Marco vd., 2020; Falahat vd., 2020).

Dijital teknolojilerin gelişimi ile birlikte değer zincirleri küreselleşmiş, KOBİ'ler küreselleşen değer zincirlerinin tedarikçisi olabilmek ve dünyanın dört bir yanından müşteriler bulabilmek için dijital gelişmeleri benimsemek zorunda kalmışlardır (Chen, 2020; Rehm & Goel, 2017; Torn & Vaneker, 2019). KOBİ'ler çok uluslu firmalara göre sınırlı kaynaklara sahip oldukları için dijitalleşme konusunda daha temkinli davranmaktadırlar (Schröder, 2016) ve Sommer'e (2015) göre KOBİ'lerin dijital teknolojilerin adapte konusunda başarısız olma riski daha fazladır. OECD (2017), dijitalleşmenin KOBİ'ler tarafından olağanüstü bir şekilde benimsenmesinin finansal kaynakların yanı sıra "örgütsel ve beşerî sermaye gibi tamamlayıcı bilgiye dayalı varlıklara" bağlı olduğunu beyan etmektedir (Eller vd., 2020). Bu anlamda, örgütsel öğrenme ile biriken bilgi, dijitalleşmeyi yönlendiren en önemli itici güçtür (Nguyen vd., 2015).

İlgili alan yazını detaylı bir şekilde incelendiğinde hem Türkiye'de hem yurt dışında, KOBİ'ler üzerinde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramlarının bir arada incelendiği araştırma bulunmaması, bu noktada önemli bir bilgi boşluğunun varlığına işaret etmektedir. Araştırmamızda

KOBİ'lerde örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerinin arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemek amacıyla, olguları derinlemesine inceleme fırsatı sunan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, “durum çalışması” deseni yöntem olarak seçilmiştir. KOBİ statüsünde yer alan 14 firmanın orta ve üst düzey yöneticileri ile 12 kategoride yer alan 29 yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları Maxqda programında analiz edilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, 1990'lardan beri işletme bilimlerinde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Antunes & Pinheiro, 2020). Araştırmacılar arasında örgütsel öğrenmenin biliş veya davranışta değişiklik olarak tanımlanması gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır (Easterby-Smith vd., 2000). Örgütsel öğrenme, bilgi, biliş, rutinler ve davranıştaki değişiklikler de dahil olmak üzere çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Argote, 2011). Örgütsel öğrenme ile ilgili literatür temel olarak örgütlerde öğrenme sürecinin nasıl geliştirildiğinde odaklanmaktadır. Zaman içinde, örgütsel öğrenme ile ilgili birçok bakış açısı geliştirilmiştir ve Chiva vd., (2007), birey ve sosyal perspektifi inceleyen iki örgütsel perspektif tanımlamıştır. Bireysel perspektif, öğrenmenin bireysel düzeyde oluştuğunu örgütlerin öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiklerini kabul etmektedir. Sosyal perspektif ise öğrenmenin sosyal bir etkileşim olduğunu, örgütlerin toplumların ve grupların etkileşimi yoluyla öğrendiklerini varsaymaktadır.

KOBİ'lerde örgütsel öğrenme, firmanın iş ortamıyla mücadele etme yeteneğinin, verimliliğinin, karlılığının ve müşteri memnuniyetinin derecesinin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu durum, zaman içinde firmanın gelişmesini ve hayatta kalma kapasitesinin artmasını sağlamaktadır (Fitzpatrick, 2010). Firma için, dış bilgiyi öğrenmek, örgütü hatalarından kurtardığı ve işleyişini iyileştirdiği için iç bilgiyi öğrenmekten çok daha etkilidir (Chong vd., 2011). Bunun altında yatan neden, KOBİ'lerin sahip olduğu bilgilerin yani istihdam ettiği kişilerin sınırlı olması ve dış bilgi öğrenilmesi ile bu bilginin genişletilmesinin mümkün olmasıdır. Örgütsel öğrenme ve KOBİ'lerin gelişimi arasındaki ilişki, öğrenmeyi teşvik eden ve insan kaynaklarının değerini artıran organizasyon yapıları inşa etmekte yatmaktadır (Macpherson & Holt, 2007). Konuya bir başka yaklaşım da KOBİ işletmelerinin girişimcilik düzeyi ile başarıları arasındaki aracı faktörün örgütsel bilgi olduğunu iddia eden Simsek & Heavey (2011) tarafından sunulmuştur. Araştırmalarına göre, girişimcilik, organizasyonu sosyal öğrenmeye yönlendirmektedir ve daha sonra başarısı için araçlar sunmaktadır. Tayvan'daki KOBİ'ler arasında yapılan bir çalışmada, KOBİ'lerin öğrenme kapasitesinin ve yeni veri elde etme yeteneğinin firmanın inovasyon derecesini etkilediği tespit edilmiştir (Wang vd., 2010).

Dijitalleşme

Dijitalleşme, bir firmanın ürünlerinin, hizmetlerinin ve süreçlerinin özünü, pazarlama, satış ve dağıtım için kullanılmak üzere bit ve baytlar halinde oluşturulabilen, saklanabilen ve aktarılabilen, bunlarla ilişkili bilgilerle birlikte internet uyumlu veri paketlerine dönüştürme işlemidir (Chen vd., 2018). İnternetin

dünya çapında hızlı gelişimi ve birçok KOBİ'nin dijital iş modellerine hızla adapte olması, küçük ve mikro şirketleri bu alanda daha rekabetçi olmaya zorlamıştır (Parker & Castleman, 2007). Firmalar, değer yaratan, tüketicilerle olan etkileşimin ve değişimi dönüştürmeyi amaçlayan sınır ötesi dijital teknolojilerin uygulanmasına daha fazla önem vermektedirler (Li vd., 2018). Dijital teknolojiler aslında pazarlama faaliyetlerini ve özellikle mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişimi geliştirerek, müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre uyarlanmış yeni ürünlerin ve hizmetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Barnes vd., 2012). Dijital teknolojiler sadece yeni dağıtım kanalları yaratmamaktadır, aynı zamanda interaktif kanalları geleneksel kanallarla entegre ederek çok kanallı bir perspektif oluşmasını sağlamaktadır (Verhoef vd., 2015). Dijitalleşme sadece teknolojik bir gelişme olarak değil, firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli unsurlar hakkında bilgi toplamasını sağlayan bir platform olarak görülmelidir. Dijitalleşme, teknolojik yeniliklere önem vererek müşteri ve operasyonlara vurgu yapan sosyal bir boyuta da sahiptir (Gray & Rumpe, 2017; Li vd., 2018).

Dijitalleşme, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını teşvik eden bir unsur olarak kabul edilmektedir (Dethine vd., 2020). Dijitalleşme, genellikle kaynak yetersizliği ile karşı karşıya kalan KOBİ'lerin uluslararasılaşma yolunda, hedef pazarlara ulaşmada ve ağlarını genişletmedeki çevikliğini arttırmaktadır (Watson, 2018). Coviello vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, dijital teknolojilerin küresel tüketimi demokratikleştirdiği, dış pazarlarda bilgi edinimi, gelişmiş iletişim ve bilgi alışverişi için geniş bir veri tabanına yol açtığı ve soyut olmayan akışları arttırarak ve konum bağımlılıklarını azaltarak sınır ötesi işlemleri kolaylaştırdığı kabul edilmiştir. Bu teknolojiler, firmaların üretim kararlarını üretim maliyetlerinden çok müşterilere yakınlık üzerine dayandırmaktadırlar (Hannibal & Knight, 2018; Strange & Zucchella, 2017). Yönetimsel destek, örgütsel hazırlık ve örgütsel kültür, KOBİ'lerin dijital yenilik sürecindeki kararlarını ve başarılarını etkileyen örgütsel öncüllerdir (Ramdani vd., 2021).

Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma, bir firmanın üretim, satış, Ar-Ge ve diğer ticari faaliyetlerinin ülkenin ulusal sınırlarının ötesine yayılması olarak tanımlanmaktadır (Buckley & Ghauri, 2004). Ulusal sınırların ötesine yayılma biçimi; ihracat, ithalat, lisanslama, doğrudan yatırım, franchise, stratejik ortaklık, birleşme gibi faaliyetlerde olmaktadır (Lu & Beamish, 2006). 1950'den 2000'e kadar yapılan çalışmalarda, "uluslararasılaşma" kelimesi genellikle dışa doğru uluslararasılaşma yani ihracat girişimleri ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Crick & Jones, 2000). Doğrudan ihracat, dolaylı ihracat, yurtdışında satış şubesi veya üretim tesisi kurma, dışa dönük uluslararasılaşma faaliyetlerinin başlıcalarıdır (Szymura-Tyc, 2021). Öte yandan, diğer bazı araştırmacılar, uluslararasılaşmanın sadece dışa dönük uluslararasılaşmayı kapsamadığını, aynı zamanda ithalat ve içe doğru doğrudan yabancı yatırımlar da dahil olmak üzere daha geniş bir bağlamda anlaşılabilirliğini öne sürmektedir (Calof & Beamish, 1995; Welch & Luostarinen 1988). Welch ve Luostarinen (1988), uluslararasılaşmayı, iç pazarın dışa ve içe dönük ticari faaliyetlerini kapsayan sınır ötesi bir operasyon süreci olarak tanımlamaktadır.

KOBİ'lerin doğrudan direkt yatırım gibi büyük yatırım gerektiren yöntemler yerine ihracat ile uluslararasılaşmaya çalışmaları daha yüksek oranlarda görülmektedir (Lamb, 2020). KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını araştırmacılar iki ana temada açıklamaktadırlar; ilk tema sahip-yöneticinin özellikleri ve girişimcilik perspektifleriyle önceden edinilmiş bilgilerine dayanmaktadır. İkinci tema ise, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını inovasyon modeli, ağ modeli ve Uppsala uluslararasılaşma perspektifi ile açıklamaktadır. Ağ yaklaşımı, uluslararasılaşmayı diğer ülkelerle ticari ilişkiler yoluyla gelişen bir ağ olarak gören yaklaşımdır ve bu yaklaşımda vurgu firmanın ilişkisel kapasitelerine yapılmaktadır (Johanson & Mattsson, 2015). Uppsala perspektifi (Johanson & Vahlne 1977; Johanson & Vahlne, 2009) firmaların yavaş ve artımlı bir şekilde uluslararasılaşmayı takip ettiğini savunmaktadır. KOBİ'ler strateji oluşumundan daha çok, stratejinin uygulanmasına odaklanma eğilimindedir ve araştırmalar stratejik faaliyetlere daha fazla zaman ayıran KOBİ'lerin ayırmayanlara göre uluslararasılaşmada daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Jiang vd., 2020).

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm her alanda olduğu gibi geçmişte yerel pazarlara hizmet eden KOBİ'leri dijitalleşmeye ve uluslararasılaşmaya zorlamaktadır. Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'deki firmaların yüzde doksan beşi KOBİ niteliğindedir (KOSGEB, 2020) ve diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türk ekonomisi için KOBİ'ler hayati önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde, KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmalarda ya örgütsel öğrenmenin dijitalleşmeye etkisi ya da dijitalleşmenin uluslararasılaşmaya etkisi araştırıldığı görülmektedir. Tek bir çalışmada; KOBİ'ler için örgütsel öğrenme ile dijitalleşme, dijitalleşme ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkinin incelenmemiş olması, bilgi boşluğunun varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle çalışmamızın temel amacı, KOBİ'lerde örgütsel öğrenme ile dijitalleşme arasındaki ilişkiyi ve dijitalleşme ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın hedefi, örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerindeki önemini ve dijitalleşmenin KOBİ'lerin uluslararasılaşmasındaki etkisinin tanınmasını ve anlaşılmasını sağlamaktır. Bu kapsamda “KOBİ'lerde örgütsel öğrenmenin dijitalleşme üzerindeki etkileri nelerdir?”, “KOBİ'lerde dijitalleşme uluslararasılaşmayı nasıl etkilemektedir?” ana temalarına 12 kategori de 29 soru ile yanıt aranmaktadır.

Nitel Araştırma Yöntemi ve Süreci

Bu çalışmada KOBİ'lerin örgütsel öğrenmenin dijitalleşme ve dijitalleşmenin uluslararasılaşma süreçlerine etkilerini araştırmak ve tanımlamak için nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım KOBİ bağlamında yaygın olarak kabul görmekte ve uygulanmaktadır (Halabi vd., 2010). Türkiye bağlamında KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçlerini derinlemesine araştırmak amacıyla nitel yöntem kullanılmıştır zira nitel araştırma yönteminde keşfedilecek olgular mevcuttur (Creswell, 2017). Nitel araştırmalar sayesinde olgular, kendi bağlamlarında bütüncül olarak incelenebilmektedir. Bu bağlamda nitel araştırma, Yıldırım & Şimşek (2016) tarafından “gözlem, görüşme

ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır.

Araştırma Deseni

Durum çalışması deseni “araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir durum ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınıflandırılmış durumlar hakkında çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır” (Creswell, 2013). Durum çalışması deseninde, sınırlı bir yapının detaylı olarak incelenmesi ve betimlenmesi hedeflenmektedir (Merriam, 2009). Önde gelen yazarların katkılarında bulunduğu metodolojik gelişmeler durum çalışması deseninin disiplinler arasında popülaritesini arttırmıştır (Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; Merriam, 2009; Ragin & Becker, 1992; Stake, 1995; Yin, 2009). Durum çalışması deseni, gömülü teori veya fenomenoloji gibi diğer nitel yaklaşımlar tarafından sunulmayan esnekliğe sahiptir. Durum çalışma desenleri durum ve araştırma sorularına uyacak şekilde tasarlanmaktadır ve yayınlanan durum çalışmaları, çalışma tasarımında geniş çeşitlilik göstermektedirler (Hyett vd., 2014).

Bu çalışmada Yin (2009)’in belirttiği gibi gerçek yaşam içindeki güncel bağlamın ya da ortam içindeki bir durumun araştırılması gerektiğinde kullanılan “durum çalışması deseni” tercih edilmiştir. KOBİ’lerin dijitalleşme süresine örgütsel öğrenmenin ve uluslararasılaşma süreçlerine dijitalleşmenin etkilerini anlayabilmek ve değerlendirebilmek için bu desenin en uygun desen olduğuna karar verilmiştir.

Çalışma Grubu ve Veri Toplama Teknikleri

Bu çalışmada, örneklem amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme ile oluşturulmuştur. Amaçlı örneklem, konu hakkında derin ve detaylı araştırma yapabilmek adına, araştırmanın konusu hakkında bilgi yönünden zengin durumların seçilmesini öngörmektedir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme de örneklem, araştırma konusu ile alakalı özelliklere sahip kişiler, olaylar ve durumlardan oluşturulmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırma da örneklem seçiminde Türkiye de tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermek, KOBİ statüsünde yer almak, uluslararasılaşma faaliyetlerinin mevcut olması, bu firmalarda firma sahibi, orta veya üst düzey yönetici olarak görev yapmak ölçütleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın kapsamı ve süreci belirtilerek etik izin alınmıştır (İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu, Tarih: 07.10.2021, Karar No: 106)(**Ek-1**).

Bu araştırmada, KOBİ statüsündeki tekstil veya konfeksiyon sektöründe ihracat, ithalat, satış, pazarlama ve strateji bölümlerinde çalışan, kadın veya erkek orta ve üst düzey yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında KOBİ statüsünde faaliyet gösteren 14 firmadan, yetkililerle 1 –30 Aralık 2021 tarihleri arasında görüşülmüştür. Katılımcılar gizliliği korumak adına katılımcılar K1-K14 şeklinde numaralandırılmıştır. Görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiş ve katılımcıların onayı dahilinde kayıt altına alınmıştır. Creswell’in (2013) belirttiği gibi, görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı

hakkında bilgi verilmiş ve görüşme boyunca sorulara bağlı kalınmış, iyi ve nazik bir dinleyici olmaya önem verilmiştir. Görüşmeler ortalama 25-30 dakika sürmüştür.

Görüşmelerde standart bir formda, örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma ana temaları altında 12 kategoride, yarı yapılandırılmış toplam 29 soru yönlendirilmiştir. Bu soruların belli başlıları şunlardır; “Firmanızda öğrenmeye, yeni fikirlere verilen önem nedir?”, “Firmanız, çalıştığı pazarlar ve hedef pazarlar hakkında bilgi edinmek için neler yapmaktadır?”, “Firmanızda, pazarlar veya rakipler hakkında elde edilen bilgiler nasıl paylaşılmaktadır, örgüt belleği oluşturulması için neler yapılmaktadır?”, “Teknolojik yenilikleri özellikle internet alanında olan yenilikleri firmanızda nasıl takip ediyorsunuz, firmanıza nasıl adapte ediyorsunuz?”, “Firmanız ihracatta internetten hangi alanlarda faydalanılmaktadır, internet kullanımının firmanızın işleyişine ne gibi etkileri olmaktadır?”, “Uluslararasılaşma alanında firma çalışanlarınızın bilgi ve deneyimleri ne düzeydedir, çalışanlarınızın bu alandaki bilgi ve becerilerini nasıl geliştiriyorsunuz?”, “Firmanızın, uluslararası pazarlarda hangi ülkelerde deneyimi vardır, hangi yollarla satış yapmaktadır?”, “Firmanız hangi uluslararası pazarları hedef olarak seçeceğine nasıl karar vermektedir ve bu pazarlarla ilgili bilgileri nasıl elde etmektedir?”, “Firma olarak uluslararası pazarlar için stratejileri nasıl oluşturursunuz, bu stratejilerin ne derecede uygulandığını nasıl takip edersiniz?”, “Firmanızın genel ihracat performansını nasıl değerlendirirsiniz?”

Türkiye’de 2018 yılından yayınlanan en son tanımına göre, KOBİ, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon lirayı aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler" dir. Araştırmaya, KOBİ tanımına uyan, 14 firmadan katılımcı katılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları firmaların kuruluş yılı ve çalışan sayıları, katılımcılara yönelik demografik faktörlerden eğitim ve deneyim bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcı Profili

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

Tablo 1’den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan firmaların, 9 tanesinin 2000 yılından önce, 3 tanesinin 2000 ile 2010 yılları arası, diğer 2 firmanın 2010 ile 2020 yılları arası kurulduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların 8 tanesinde 100'den fazla personel, 5 tanesinde 10 ile 100 arası personel çalışmaktadır. Sadece bir firmada 4 personel istihdam edilmektedir.

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

Veri Analizi

Nitel araştırma yöntemi kullanılan araştırmamızda, ilk olarak, online olarak gerçekleştirilen görüşmeler çözümlene yapılarak yazılı hale getirilmiştir. Yazılı halen gelen veriler dikkatlice incelenerek ve ilgili literatür dikkate alınarak (Creswell, 2013) içerik analizi yapılmış ve kodlar ve temalar (kategoriler) oluşturulmuştur. Veriler Maxqda programına aktarılarak gerekli tüm nitel analizler tamamlanmıştır. Temalar içerdikleri kodlar doğrultusunda yorumlanarak ve yorumların desteklenmesi adına mülakat metinlerinden alıntılara da yer verilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Güvenirlilik ve Geçerlik

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

- Araştırma süresinde detaylı literatür çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Görüşmeler, veri kaybını önlemek amacıyla katılımcıların onayları alınarak kaydedilmiştir.
- Görüşme soruları alanında uzman bir akademisyene ve sektörde deneyimli bir yöneticiye gösterilmiş ve değerlendirmeleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.
- Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için bir yönetici ile ön görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sonuçları, alanında uzman bir akademisyen ile paylaşılmış ve soruların geçerliliği teyit edilmiştir.
- İçsel tutarlılığı sağlayan kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az yüzde 80 olması gerekmektedir (Patton, 2002). Görüşme belgesi üzerinde iki farklı kodlayıcı tarafından yapılan kodlamalar kod varlığı düzeyinde karşılaştırıldığında; 14 bölüm ilişkiliyken 2 bölüm ilişkili bulunmamıştır. Kodlayıcılar arası görüş birliği yüzde 87,50 bulunmuştur.

BULGULAR

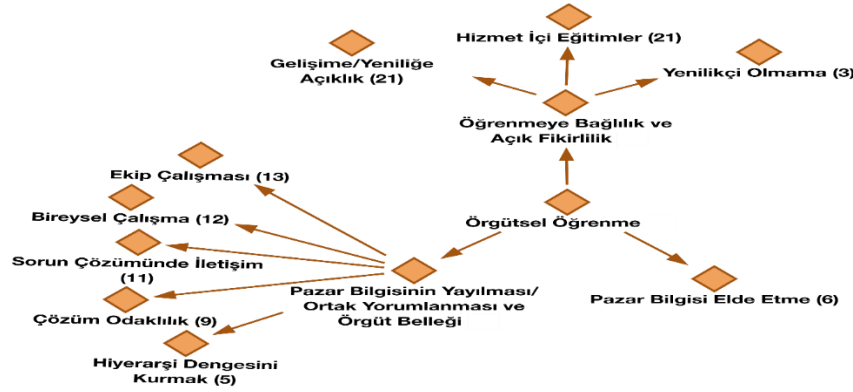
Araştırmamız, üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşmadır.

Örgütsel Öğrenme ile ilgili Bulgular

Araştırmanın ilk teması olan örgütsel öğrenme hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 1’de görülmektedir. Örgütsel öğrenme teması üç farklı kategori altında incelenmiştir. Bunlar; öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik, pazar bilgisi elde etme, pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleğidir.

Şekil 1.

Örgütsel Öğrenme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Öğrenmeye Bağlılık ve Açık Fikirlilik

Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik kategorisi gelişime/yeniliğe açıklık, hizmet içi eğitimler, yenilikçi olmama kodları ile tanımlanmıştır. Bu kategoride katılımcılar gelişime/yeniliğe açıklık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar buldukları kurumların gelişime ve yeniliğe açık olduklarından buna yönelik çalışmalar yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K11 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

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

Katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod hizmet içi eğitimler olmuştur. Katılımcılar çalışanların hizmet içi eğitimlerine devam edebildiklerinden bahsetmişlerdir. K1 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

"Öğrenme konusunda biz personellerimizi eğitimlere göndeririz....." (K1)

Pazar Bilgisinin Yayılması/Ortak Yorumlanması ve Örgüt Belleği

Pazar bilgisinin yayılması/ortak yorumlanması ve örgüt belleği kategorisi ekip çalışması, bireysel çalışma, sorun çözümünde iletişim, çözüm odaklılık, hiyerarşi dengesini kurma kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar ekip çalışması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişler, işleri ekip olarak birlikte yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. K12 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"... Her sabah geldiğimizde toplantılar yapıyor, haftayı planlıyoruz..." (K12)

Katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod sorun çözümünde iletişimdir. Herhangi bir sorun yaşandığında ilk olarak sorunu kendi aralarında çözmeye çalışmaktadırlar, çözümlenmemesi durumunda üst

yetkilerle iletişime geçerek çözüme ulaştırıldığından bahsetmişlerdir. K11 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

"...Üretimde belirli kriterlerimiz var, izin verilen hata sayılarını geçmesi durumunda, ilk önce üretim ekibi olarak çözmeye çalışıyoruz. Eğer sorun çok büyük ise yönetime aktarıp ona göre hareket ediyoruz." (K11)

Katılımcılar çözüm odaklılık konusunda da yorumlarda bulunmuşlardır. Karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm odaklı ilerlediklerinden bahsetmişlerdir. K5 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

"... müşteri ile ilgili sorunlarda bunu direkt üst yöneticilere bildiriyoruz bunu nasıl çözebiliriz müşterinin öneminden bahsediyoruz." (K5)

Hiyerarşi dengesini kurmak kodunda katılımcılar kurum içerisinde hiyerarşik yapının işlediğinden ve o dengenin kurulduğundan bahsetmişlerdir. K13 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

"... bölümler arasında sorunlar çözülemezse o zaman üst yönetim çözüyor ..." (K13)

Örgütsel öğrenme teması aşağıdaki Tablo 2’de katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri gelişime/yeniliğe açıklık, hizmet içi eğitimler, bireysel çalışma kodları üzerine yoğunlaşmıştır

Tablo 2.

Katılımcılara Göre Örgütsel Öğrenme

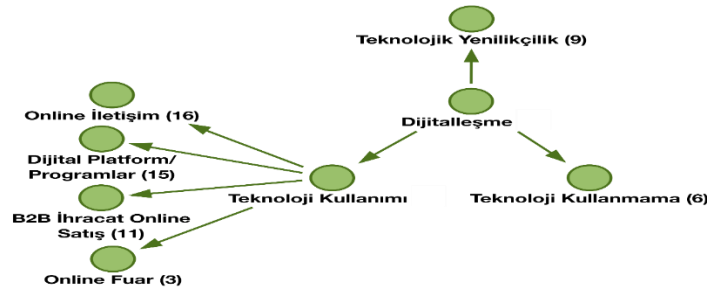
| Kod Sistemi | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | TOPLAM |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|
| Örgütsel Öğrenme | | |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

Dijitalleşme

Araştırmanın ikinci teması olan dijitalleşme hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 2’de görülmektedir. Dijitalleşme teması üç farklı kategori olarak; teknolojik yenilikçilik, teknoloji kullanmama, teknoloji kullanımı olarak incelenmiştir.

Şekil 2.

Dijitalleşme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Teknolojik Yenilikçilik

Dijitalleşme temasında katılımcılar teknolojik yenilikçilik ile ilgili gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmaya çalıştıklarından ve bu sürecin Covid-19 pandemisi döneminde hızlandığından bahsetmişlerdir. K4 kodlu katılımcı aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir:

“... çalıştığımız firmaların online sistemleri var, onun üzerinden siparişleri takip ediyoruz, bunun yanında mail ile de iletişim kuruluyor...” (K4).

Teknoloji Kullanımı

Teknoloji kullanımı kategorisi; online iletişim, dijital platform/programlar, B2B, ihracat online satış, online fuar kodları ile tanımlanmıştır.

Online iletişim kodunda katılımcılar şirket içi ve şirket dışı iletişimlerini online bir şekilde yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. K1 kodlu katılımcı aşağıdaki beyanda bulunmuştur:

“... Covid-19 süreciyle beraber dijitalleşme, uzaktan bağlantı ile toplantı gerçekleştirme zorunlu olarak kullanılmaya başlandı ...” (K1).

Dijital platform/programlar kodunda, katılımcılar iş akışının farklı aşamalarında dijital program ve platformları kullandıklarından bahsetmişlerdir. K8 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

“... siparişlerin girildiği, üretim aşamalarının takip edildiği, yüklemelerin takip edildiği Avrupalı üreticilerin online sistemlerini kullanıyoruz ...” (K8).

Katılımcılar ayrıca B2B ihracat online satış ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar online satış platformlarını kullandıklarından bahsetmişlerdir. K7 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

"Firmamızın var olan online satış sistemi pandemi ile beraber çok ciddi bir şekilde büyüdü." (K7)

Bu kategori de katılımcılar online fuar kodunda çevrimiçi yürütülen fuarlara katıldıklarından bahsetmişlerdir. K3 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

“...Pandemi sürecinde 3 tane online fuar yaptık.” (K3).

Dijitalleşme teması katılımcılara göre aşağıdaki Tablo 3’de incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri online iletişim, dijital platform/programlar ve B2B ihracat online satış kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 3.

Katılımcılara Göre Dijitalleşme

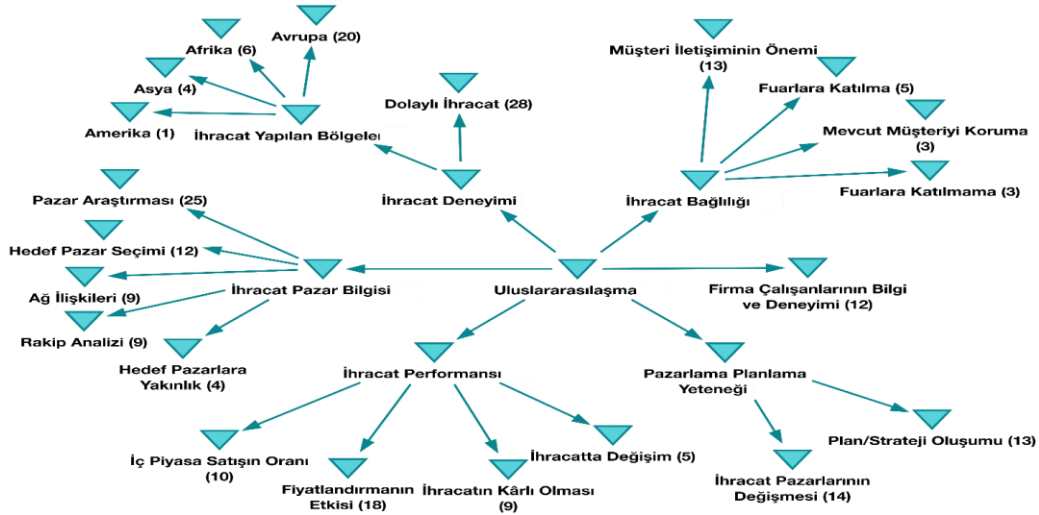
| Kod Sistemi | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | TOPLAM |
|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Dijitalleşme | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Teknolojik Yenilikçilik | | ● | |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

Uluslararasılaşma

Araştırmanın son teması olan uluslararasılaşma hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 4’te görülmektedir. Uluslararasılaşma teması altı farklı kategori altında incelenmiştir. Bunlar; firma çalışanlarının bilgi ve deneyimi, pazarlama planlama yeteneği, ihracat bağlılığı, ihracat pazar bilgisi, ihracat deneyimi, ihracat performansdır.

Şekil 4.

Uluslararasılaşma Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi

Katılımcılar kurumdaki çalışanların bilgi düzeyinin yeterli olduğundan ve çalışanların deneyimli olduklarından, birbirlerinin deneyimlerinden yararlandıklarından bahsetmişlerdir. K5 kodlu katılımcı aşağıdaki şekilde bahsetmiştir:

"... Firmamızın bu konu ile alakalı geliştirme departmanı mevcut, tasarımcı ve ekip arkadaşlarımız birlikte çalışıyorlar. Dijitalleşme ile alakalı biz yapamıyoruz diyen kalmadı artık." (K5)

Pazarlama Planlama Yeteneği

Pazarlama planlama yeteneği kategorisi ihracat pazarlarının değişmesi, plan/strateji oluşumu kodları ile tanımlanmıştır. Pazarlama planlama yeteneği kategorisinde katılımcılar, ihracat yaptıkları pazarların zaman içinde değiştiğinden bahsetmişlerdir. K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"... Firmamızın geçmişteki pazarı ağırlıklı olarak Almanya ve İngiltere'ydi fakat şu anda daha çok İskandinav ülkeleri ağırlıklı çalışıyoruz." (K2)

Katılımcılar plan/strateji oluşumu kodunda belirli zaman aralıklarıyla iş planıyla ilgili plan ve stratejiler oluşturduklarından bahsetmişlerdir. K8 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

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

İhracat Bağlılığı

İhracat bağlılığı kategorisi; müşteri iletişiminin önemi, fuarlara katılma, fuarlara katılmama, mevcut müşteriyi koruma kodları ile tanımlanmıştır. Bu kategoride katılımcılar müşteri iletişiminin öneminden bahsetmiş, müşteriyi iletişime geçmenin iş akışı için önemli olduğundan ve bu süreçte özellikle fiziksel temasın öneminden bahsetmişlerdir. K5 kodlu katılımcı şunları belirtmiştir:

"Firmamızın çalıştığı bazı markalar çok detaylı talepler de bulunuyorlar ve çok sayıda numune talep ediyorlar, müşteri memnuniyeti adına yapmaya çalışıyoruz ..." (K5)

Katılımcılar fuarlara katılma kodunda görüş bildirmişlerdir. K4 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

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

Bu kategori de yer alan mevcut müşteriye koruma kodunda katılımcılar daha çok mevcut müşterilerini bünyelerinde tutmaya yönelik adımlar attıklarından bahsetmişlerdir. K3 kodlu katılımcı şunları söylemiştir:

"... günümüzdeki hedefimiz ortam çok karışık olduğu için mevcut müşterimizi korumak, yeni müşteri talepleri oluyor ama önceliğimiz mevcut müşteriler." (K3)

İhracat Pazar Bilgisi

İhracat pazar bilgisi kategorisi; pazar araştırması, hedef pazar seçimi, ağ ilişkileri, rakip analizi, hedef pazarlara yakınlık kodları ile tanımlanmıştır.

Bu kategoride katılımcılar pazar araştırması kodunda yoğunlaşmışlar, buldukları sektörle alakalı pazar araştırmaları yürüttüklerinden bahsetmişlerdir. K10 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"... Türkiye'nin ihracatında büyüyen pazarlar hangileri onun datalarına baktım, belli hedef ülkeler çıktı, onları penetre etmeye çalıştım, daha çok bağlantıyı linkedin üzerinden kurdum ... "(K10)

Katılımcılar hedef pazar seçimi kodunda bazı prosedür sorunlarıyla karşılaştıklarından ve dikkat ettikleri kriterlerden bahsetmişlerdir. K6 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

"... geçmişteki acı tecrübelerimizden dolayı uluslararası bankacılık sistemi olmayan pazarlarla çalışmıyoruz, İran ve Rusya daki fuarlara ilk katılan firmalardanız, 2-3 defa Fas'ta, 3 defa Tunus'ta Cezayir'de fuarlara katıldık. Mısır'a da satıyoruz fakat Mısır pazarının çalışma şartları genelde bize uymuyor..."

Ağ ilişkileri kodunda katılımcılar halihazırda var olan ticari ve kişisel ilişkilerin pazar bilgisini ve buldukları pazarları etkilediğinden bahsetmişlerdir. K3 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

"... yeni müşterileri genelde ağ ilişkileri ile buluyoruz, ben bu müşteri ile çalışmak istiyorum deyip kimsenin kapısını çalamazsınız yani çalarsınız da açan olmaz. Ancak çalıştığımız müşteri temsilcisi başka bir firmaya geçer, siz onu ziyarete gidip, iletişim kurarak, kişisel ağımızı kullanarak yeni firmalarla çalışmaya başlayabilirsiniz. Onun dışında hadi biz yeni müşteriye yeni bir şey yapalım hazırlayalım o olabilecek bir şey değil..." (K3)

Rakip analizi kodu ile ilgili katılımcılar buldukları sektördeki rakiplerini takip ettiklerinden bahsetmişlerdir. K1 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

" Rakiplerimiz stratejik anlamda takip ediyordur, firmamız pazarda ne durumda, rakiplerimiz ne yapıyor biz ne yapıyoruz ..." (K1)

Hedef pazarlara yakınlık kodunda katılımcılar nakliye maliyetlerinden dolayı hedef pazarları konum olarak yakın yerlerden seçtiklerinden bahsetmişlerdir. K3 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

"... nakliye maliyetlerinden dolayı Türk üreticiler genelde Avrupa'ya yönelmektedir. Mesafe olarak daha uzak bölgelere de gönderdiğimiz oldu, mesela Myanmar ama nakliye maliyetinden dolayı genelde Hindistan ya da Çin'den almaları daha makul oluyor ..." (K3)

İhracat Deneyimi

İhracat deneyimi kategorisi dolaylı ihracat, ihracat yapılan bölgeler kodlarıyla tanımlanmıştır. İhracat deneyimi kategorisinde katılımcılar dolaylı ihracat ile ilgili çok fazla görüş bildirmişlerdir. İhracat, üretim ve hedef pazarlar konusunda fason desteği aldıklarından bahsetmişlerdir. K2 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

" ... firmamız dönemselsel olarak, yoğun dönemlerinde fason desteği almaktadır, bu üretimimizin kabaca yüzde 10'u kadardır ... " (K2)

İhracat Yapılan Bölgeler

İhracat yapılan bölgeler kategorisi Avrupa, Afrika, Asya, Amerika kodları ile tanımlanmıştır. Bu kod da katılımcıların görüş bildirdikleri en yoğun kod Avrupa olmuştur. Katılımcılar Avrupa'ya ihracat yaptıklarından bahsetmişlerdir. K7 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

"... ihracatta ağırlığımız daha çok Batı Avrupa ülkeleri." (K7)

İhracat Performansı

İhracat performansı kategorisi fiyatlandırmanın etkisi, iç piyasa satışın oranı, ihracatın kârlı olması, ihracatta değişimi kodları ile tanımlanmıştır. İhracat performansı kategorisinde katılımcılar en fazla fiyatlandırmanın etkisi hakkında görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılar, Covid-19 pandemisi etkisiyle yükselen hammadde fiyatlarından bahsetmişlerdir. Rakip bazı üretici ülkelerin daha düşük fiyatlarla satış yapmalarının ihracatlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. K14 kodlu katılımcı şunları belirtmiştir:

" ... maliyetlerimiz yüksek olduğundan fermuar üretiminde Çin ile rekabet etmemiz mümkün değil fakat bu aralar Avrupa ve Amerika ülkeleri Çin ile çalışmak istemiyor, bizde bunu fırsata çevirmeye çalışıyoruz ..." (K14).

İhracatın kârlı olması kodunda katılımcılar ihracatın iç piyasa satışlarına nazaran daha kârlı olduğundan bahsetmişlerdir. K13 kodlu katılımcının ifadeleri şöyledir:

"... ihracat daha karlı... " (K13).

İç piyasa satışının oranı kodunda katılımcılar, dönemselsel olarak iç piyasaya satışa yöneldiklerini, iç piyasaya yaptıkları satışların büyük kısmının dolaylı ihracat şeklinde yurtdışına gönderildiğini belirtmişlerdir. K4 kodlu katılımcı şunları belirtmişlerdir

"...İç piyasa da çalışıyoruz ihracatımız da var. İç piyasa ağırlıkta ama iç piyasaya olan satışımız dolaylı ihracat olarak yurtdışına gidiyor ... " (K4).

Son olarak ihracatta değişim kodunda K1 kodlu katılımcı şunları belirtmiştir:

"... pandemi etkisi ile ihracat rakamlarımız olumsuz değişime uğradı, 2020 yılı itibarıyla düştü bir miktar... (K1).

Uluslararasılaşma teması Tablo 4'te katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre, katılımcı görüşleri pazar araştırması, dolaylı ihracat, Avrupa, ihracat pazarlarının değişmesi kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 4.

Katılımcılara Göre Uluslararasılaşma

| Kod Sistemi | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | TOPLAM |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Uluslararasılaşma | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Firma Çalışanlarının Bilgi ve Deneyimi | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| Pazarlama Planlama Yeteneği | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| İhracat Pazarlarının Değişmesi | | | | | | | | | | | | | | | 14 |
| Plan/Strateji Oluşumu | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| İhracat Bağlılığı | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Müşteri İletişiminin Önemi | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| Fuarlara Katılma | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| Fuarlara Katılmama | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| Mevcut Müşteriyi Koruma | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| İhracat Pazar Bilgisi | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Pazar Araştırması | | | | | | | | | | | | | | | 25 |
| Hedef Pazar Seçimi | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| Ağ İlişkileri | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| Rakip Analizi | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| Hedef Pazarlara Yakınlık | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| İhracat Deneyimi | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Dolaylı İhracat | | | | | | | | | | | | | | | 28 |
| İhracat Yapılan Bölgeler | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Avrupa | | | | | | | | | | | | | | | 20 |
| Afrika | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| Asya | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| Amerika | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| İhracat Performansı | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Fiyatlandırmanın Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | 18 |
| İç Piyasa Satışın Oranı | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| İhracatın Kârlı Olması | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| İhracatta Değişim | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| TOPLAM | 10 | 24 | 19 | 12 | 15 | 28 | 12 | 9 | 9 | 19 | 15 | 10 | 20 | 21 | 223 |

Kod Bulutu

Katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı aşağıdaki Şekil 5'te gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Katılımcıların dolaylı ihracat, pazar araştırması, Avrupa, fiyatlandırmanın etkisi, hizmet içi eğitimler, gelişime/yeniliğe açıklık, dijital platform/programlardan en çok bahsettiği kod bulutundan görülmektedir.

Şekil 5.

Kod Bulutu

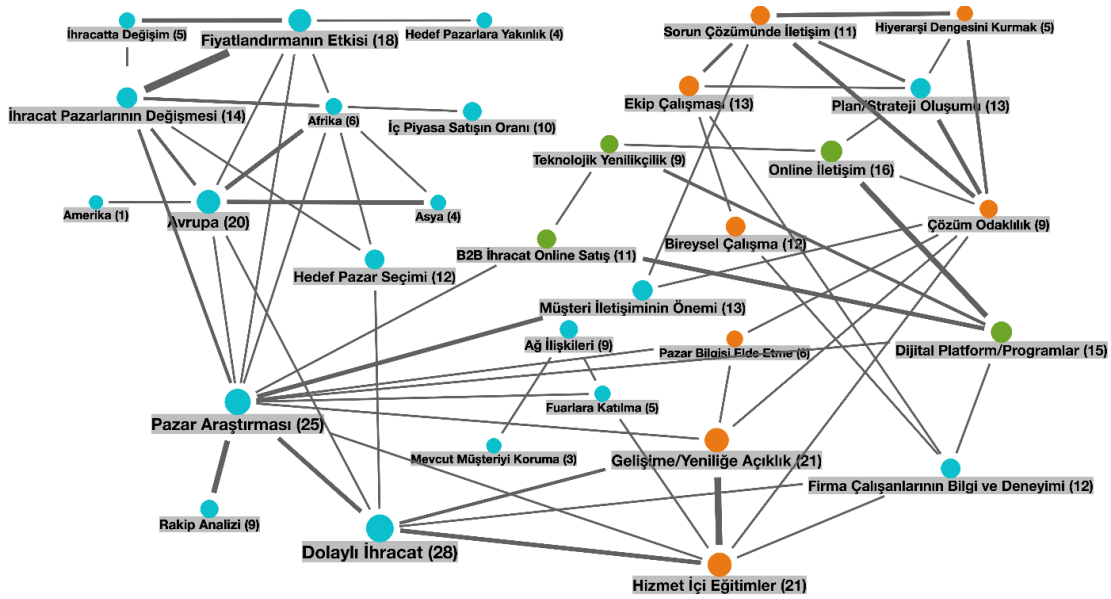


Kod Haritası

Katılımcıların sıkça birlikte bahsettiği kodlar ve kodlar arası ilişkiler Şekil 6'da gösterilmektedir. Birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıttak şekilde çizgiler daha geniş gösterilmiştir.

Şekil 6.

Kod Haritası



Kod Haritası incelendiğinde “ihracat pazarlarının değişmesi ile fiyatlandırmanın etkisi arasında”, “pazar araştırması ile B2B İhracat online satış”, “online iletişim ile dijital platform/programlar arasında”, “hizmet içi eğitimler ile gelişime/yenilikçilik arasında”, “çözüm odaklılık ile plan/strateji oluşumu arasında”, “pazar araştırması ve müşteri iletişiminin önemi”, “çözüm odaklılık ile müşteri ile iletişiminin önemi”, “ekip çalışması ile plan/strateji oluşumu” arasında diğer bağlantılara göre daha kuvvetli ilişkiler bulunmuştur.

Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma da örgütsel öğrenme ana temasında, katılımcılar en fazla gelişime/yeniliğe açıklık ve hizmet içi eğitimler ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Firmalarının gelişime açık olduklarından, müşterilerin ve piyasaların yönlendirmesi doğrultusunda yenilikleri takip ettiklerinden bahsetmişlerdir. Katılımcılar, hizmet içi eğitimlere de en az yenilikçilik kadar önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu beyanlar, iki kod arasında kuvvetli ilişki olarak analiz sonucuna yansımıştır. Katılımcılar, çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmak için düzenli eğitimler verdiklerini, bu eğitimlerin özellikle dijital teknolojiler alanında olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca gelişime ve yeniliklere açık firmaların pazar bilgisi elde etmede daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar, sorunların çözümünde iletişime verdikleri önemden ve çözüm odaklılıktan bahsetmişlerdir. Firmalar, özellikle müşterilerinden gelen şikayetlerde müşteri memnuniyeti adına daha hızlı hareket etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, genellikle yeterince kurumsallaşmamış KOBİ’lerde çalışan yöneticiler oldukları için yönetsel kararların firma sahipleri ya da üst yöneticiler tarafından bireysel olarak alındığını, ekip çalışmasının orta düzey kararlarda daha fazla uygulandığını, firma içinde hiyerarşik dengenin korunmaya çalışıldığını eklemişlerdir. KOBİ’lerde genelde tepe yönetici firma sahibi olduğu için son kararı büyük ölçüde firma sahipleri vermektedir, görüşmelerde bu durum satır aralarında belirtilmiştir.

Dijitalleşme temasında, dijital platformlar ile online iletişim, teknolojik yenilikçilik ve B2B online satış arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Katılımcılar Covid-19 pandemisinin dijitalleşme ve online

iletişim sürecini hızlandırdığını belirtmişlerdir. Dijital platformların kullanılmasında ürün tedarik ettikleri büyük firmaların platformlarını kullandıklarını, bu firmalara hizmet verebilmek amacıyla teknolojik yeniliklere ayak uydurmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, dolaylı ihracat yapan katılımcılar teknolojik yenilikleri takip etmeye ihtiyaç duymadıklarını ve dijital gelişmeleri takip etmediklerini söylemişlerdir. Sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler den direkt ihracat yapan firmalar, bağlı oldukları tedarik zincirleri sayesinde teknolojik yenilikleri takip etmeye mecbur kalmaktadır, dolaylı ihracat yapanlar size bu yenilikleri takip etmeyerek dijitalleşme öncesi düzende devam etmektedirler.

Bu bulgular ışığında örgütsel öğrenmenin, teknolojik yenilik ve dijitalleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Benzer bir sonuç, Abbas vd., (2020) tarafından tekstil KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırmada da bulunmuş, araştırmacılar, örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki olduğunu beyan etmişlerdir. Tam & Atan (2021) da çalışmalarında işgücünün bilgi, beceri ve deneyiminin dijitalleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Matarazzo vd., (2021), İtalya da gerçekleştirdikleri nitel çalışmalarında, örgütsel yeteneklerin ve özellikle yönetimde yer alan aile bireylerinin rolünün başarılı bir dijital dönüşüm elde etmek için olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Budhiraja (2019), Chênevert vd., (2019) ve Chamanian vd., (2018) de araştırmalarında örgütsel öğrenme ve dijitalleşme arasında benzer pozitif ilişkiler saptamışlardır.

Uluslararasılaşma temasında en fazla görüş dolaylı ihracat ve pazar araştırması kodlarında bildirilmiştir. Katılımcıların hemen hemen hepsi acenteler aracılığıyla dolaylı ihracat yaptıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcılar, ihracat pazarları hakkında araştırma yapmanın gerekliliğine inandıklarını belirtmişlerdir; bu araştırmalar hedef pazarları ve rakip analizlerini kapsamaktadır ve dijital platformlar kullanılarak gerçekleştirilmektedirler. İhracat bağlılığının sağlanmasında müşteri memnuniyetinin önemine vurgu yapılmıştır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşteri ile pozitif iletişim ve çözüm odaklılık ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, uluslararasılaşma sürecinde firma çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin önemine vurgu yapmış, sektörel deneyimi olan kişilerin istihdam edilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. İhracat yapılan pazarların son yıllarda değişime uğramasında en büyük etkinin rakip ülkelerin fiyatları ile rekabet edememe olduğu belirtilmiştir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü olarak özellikle Çin ile rekabet de sıkıntı yaşadıklarını, Çinli üreticilerin fiyatlarına inemediklerini belirtmişlerdir. Olumsuz bu sürecin, Covid-19 pandemisi ile tersine döndüğüne, Avrupa'daki müşterilerin daha az ve hızlı sevkiyat için Türk üreticileri tercih etmeye başladıklarına vurgu yapılmıştır. Tüm katılımcılar, ihracatın önemine vurgu yapmış, ihracatın, iç piyasa satışlarına göre daha karlı olduğunu belirtmişlerdir. İç piyasa da yaşadıkları sıkıntılara rağmen, ihracatın zayıfladığı dönemlerde iç piyasaya yöneldiklerini sözlerine eklemişlerdir. İhracat yapılan ana bölgenin Avrupa Birliği ülkeleri olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Avrupa Birliği, Türkiye'ye en yakın gelişmiş pazar olması sebebiyle, tekstil ve konfeksiyon firmaların en yoğun ihracat faaliyetinde bulunduğu bölgedir. Bu durumun, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini teorik olarak açıklamada davranışsal tabanlı teoriler alanında öne çıkan Uppsala Teorisi ile örtüştüğü görülmektedir. Uppsala teorisi,

uluslararasılaşmanın ilk olarak daha kolay anlaşılabilir yakın pazarlarla gerçekleştiğini belirtmektedir (Divrik & Baykal, 2021).

Uluslararasılaşma sürecinde özellikle pazar araştırmaları ve plan/strateji oluşturma süreçleri ile teknolojik yenilikler ve teknoloji kullanımı arasında kuvvetli ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular dijitalleşmenin uluslararasılaşma üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Denicolai vd. (2021), Lecerf & Omrani (2019) ve Macchion vd. (2017)'nin çalışmaları da araştırmamıza benzer şekilde dijitalleşme ve uluslararasılaşma arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Bergamaschi vd. (2021)'nin araştırmasına göre, 2005-2009 yılları arasında yapılan araştırmalar genelde, dijitalleşmenin uluslararasılaşmada algılanan risk ve getiri arasındaki dengeyi nasıl güçlendirdiğine ve dijitalleşmenin hangi koşullar altında uluslararası rekabet avantajı ve performansını etkilediğine odaklanmıştır. Chen & Kamal (2016) ve Watson vd. (2018) araştırmalarında dijital uluslararasılaşmanın KOBİ'ler için mesafe ve konum önemini ortadan kaldırmasını ve yeni pazar fırsatlar yaratmalarını incelemiştir.

Bu çalışma, Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan KOBİ'ler bağlamında örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma kavramlarını bir arada inceleyen ilk çalışmadır. Bu araştırma, Türk ekonomisi için hayati önem taşıyan tekstil ve konfeksiyon sektörlerinin bu üç kavram yönünden alt sektörler bazında ve karşılaştırmalı incelenmesinin önünü açacaktır.

Araştırmanın Katkı ve Kısıtları ile Geleceğe Yönelik Öneriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan KOBİ'lerde örgütsel öğrenmenin dijitalleşme, dijitalleşmenin de uluslararasılaşma üzerine olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Literatürde, bu üç kavramı bir arada inceleyen araştırma olmaması sebebiyle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve bu alanda çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılar için de faydalı olacağı düşünülmektedir. Türk ekonomisi için Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan KOBİ'lerin ve onların uluslararasılaşmasının önemi göz önüne alındığında, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde etkili olduğu belirlenen örgütsel öğrenme ve dijitalleşme süreçlerine daha fazla önem verilmesi ve bu alanlardaki yetkilerin geliştirilmesi için daha fazla çaba harcanmalıdır.

Araştırmanın kısıtı, araştırmanın sadece tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılmış olması olarak kabul edilebilir. Araştırmanın, diğer sektörlerde yer alan KOBİ'lerde ve sektör karşılaştırmalı olarak tekrarlanması gelecek çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmaya yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teřekkür Beyanı

Araştırma kapsamında herhangi bir destekten yararlanılmamıştır. Araştırmacılar araştırmaya katılan tüm katılımcılara teşekkür etmektedir.

Çatışma Beyanı

Araştırmacılar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Onay

Etik kurul onayı alınmıştır. (İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu, Tarih: 07.10.2021, Karar No: 106).

Kaynaklar

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
- Antunes, H. J. G. & Paulo, G.C. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2), 140-149.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Social media and business transformation: A framework for research. *Information Systems Research*, 24, 3–13.
- Argote, L. (2013). Organization learning: A theoretical framework. In *Organizational learning* (pp. 31-56).
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future, *Management Learning*, 42(4), 439-446.
- Arias-Pérez, J., Velez-Ocampo, J., & Cepeda-Cardona, J. (2021). Strategic orientation toward digitalization to improve innovation capability: why knowledge acquisition and exploitation through external embeddedness matter. *Journal of Knowledge Management*. 25(5), 1319-1335.
- Autio, E. (2017). Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. Perspectives into Topical Issues Is Society and Ways to Support Political Decision Making. *Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017*.
- Bagheri, A., & Jin, J. (2019). Photopolymerization in 3D printing. *ACS Applied Polymer Materials*, 1(4), 593-611.
- Barnes, M. (2012). *Care in everyday life: An ethic of care in practice*. Policy Press.
- Bergamaschi, M., Bettinelli, C., Lissana, E., & Picone, P. M. (2021). Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 983-1032.
- Bienhaus, F. & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 4(2), 965-984.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
- Budhiraja, S. (2019). Organizational readiness for change: an inherent concern for Indian SMEs. *Development and Learning in Organizations*, 33(2), 4-7.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Örnekleme yöntemleri*. Pegem Yayınevi.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets : Explaining internationalization, *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Chamanian, S., Uluşan, H., Koyuncuoğlu, A., Muhtaroglu, A., & Külah, H. (2018). An adaptable interface circuit with multistage energy extraction for low-power piezoelectric energy harvesting. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 34(3), 2739-2747.
- Chen, J., Zhang, R., & Wu, D. (2018). Equipment maintenance business model innovation for sustainable competitive advantage in the digitalization context: Connotation, types, and measuring. *Sustainability*, 10(11), 3970.
- Chen, W., & Kamal, F. (2016). The impact of information and communication technology adoption on multinational firm boundary decisions. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 563–576.

- Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208-223.
- Chong, A. Y., Chan, F. T., Ooi, K. B., & Sim, J. J. (2011). Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM. *Industrial Management & Data Systems*.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164.
- Creswell, J. W., (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage
- Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high- technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.
- De Marco, C. E., Martelli, I., & Di Minin, A. (2020). European SMEs' engagement in open innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 152.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *Introduction: Disciplining the practice of qualitative research*. Sage.
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4).
- Divrik, B., & Baykal, E. (2022). Uluslararası işletmecilik teorilerine kavramsal bir bakış. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1843-1846.
- Eldridge, D., Nisar, T. M., & Torchia, M. (2021). What impact does equity crowdfunding have on SME innovation and growth? *Small Business Economics*, 56(1), 105-120.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of SMEs digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152.
- Fitzpatrick, P. (2010). In it together: organizational learning through participation in environmental assessment. In Tools, Techniques And Approaches For Sustainability. *Collected Writings in Environmental Assessment Policy and Management* (pp. 267-292).
- Ghobakhloo, M. (2019). Determinants of information and digital technology implementation for smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 1–22.
- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. *Software & Systems Modelling*, 16(2), 307–308.
- Halabi, A. K., Barrett, R., & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), 163-179.

- Hannibal, M., & Knight, G. (2018). Additive manufacturing and the global factory: Disruptive technologies and the location of international business. *International Business Review*, 27(6), 1116-1127.
- Hendriarto, P. (2021). Understanding of the role of digitalization to business model and innovation: economics and business review studies. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 160-173.
- Holland, C. P., & Gutiérrez-Leefmans, M. (2018). A taxonomy of SME e-commerce platforms derived from a market-level analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(2), 161-201.
- Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39-46.
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9(1), 23606.
- Imron, M. A., Munawaroh, U. I., Farida, R. D. M., Paramarta, V., Sunarsi, D., Akbar, I. R., & Masriah, I. (2021). Effect of organizational culture on innovation capability employees in the knowledge sharing perspective: Evidence from digital industries. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4189-4203.
- Ivanova, I. A., Pulyaeva, V. N., Vlasenko, L. V., Gibadullin, A. A., & Sadridinov, M. I. (2019). Digitalization of organizations: current issues, managerial challenges and socio-economic risks. In *Journal of physics: conference series* 1399(3).
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J. & Mattson L.G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. *Knowledge, Networks and Power*. 111-132.
- Jung, H., Hwang, J., & Kim, B. K. (2018). Does R&D investment increase SME survival during a recession?. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 190-198.
- Kergroach S. (2020) Giving momentum to SME digitalization, *Journal of the International Council for Small Business*, 1,(1), 28-31
- Kim, D., Jean, R. J. B., & Sinkovics, R. R. (2018). Drivers of virtual interfirm integration and its impact on performance in international customer-supplier relationships. *Management International Review*, 58(3), 495–522.
- Kumpikaite V. (2008) Human resource development in learning organization, *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 25-31
- Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019). Digital transformation case studies across industries—literature review. *42nd international convention on information and communication technology, electronics and microelectronics* (1293–1298).
- Lamb, J. J. (2020). Process Digitalisation. Anaerobic digestion: from biomass to biogas.

- Lecerf, M., & Omrani, N. (2019). Internationalization: The impact of information technology and innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 805-824.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information System Journal*, 28, 1129–1157.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-586.
- Macchion, L., Moretto, A.M., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., & Vinelli, A. (2017). International ecommerce for fashion products: What is the relationship with performance? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(9), 1011- 1031
- Macpherson, A. & Holt R. (2007). Knowledge, Learning and Small Firm Growth: Systematic Review of the Evidence. *Research Policy*, 36(2), 172–192.
- Mahto, R. V., McDowell, W. C., Kudlats, J., & Dunne, T. C. (2018). Learning orientation and performance satisfaction as predictors of small firm innovation: the moderating role of gender. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 375-391.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 44-54
- Nguyen, H., Newby, M., and Macaulay, M. J. (2015) Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, 53, 207–227.
- Nguyen, H. (2009). Information technology adoption in SMEs: An integrated framework, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(2), 162–186.
- Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2020). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317-326.
- Osarenkhoe, A., & Fjellström, D. (2021). The Oxymoron of Digitalization: A Resource-Based Perspective. *Journal of Information Technology Research*, 14(4), 1-17.
- Özcan, G. B., Mondragon, A. E. C., & Harindranath, G. (2018). Strategic entry and operational integration of emerging market firms: The case of Cemex, Beko and Tata Steel in the UK. *Journal of Business Research*, 93, 242–254.
- Park, C., Oh, C. H., & Kasim, A. (2017). Market challenges, learning and customer orientation, and innovativeness in IJVs. *International Marketing Review*, 34(6), 945-967.
- Parker, C., & Castleman, T. (2007). New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003-2006. *Journal of Information Systems and Small Business*, 1(1), 21-40.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., & Veloso, B. (2022). The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, 14(2), 834.

- Ramdani, B., Rajab, S., & Kayumovab, M. (2021). Digital innovation in SMEs: A systematic review, synthesis and research agenda. *Information Technology for Development, 28*(1), 1-17.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press
- Rehm, S. V. & Goel, L. (2017). Using information systems to achieve complementarity in SME innovation networks. *Information & Management, 54*(4), 438-451.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In *World conference on information systems and technologies* (411-421).
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research, 126*, 319-326.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2017). Conceptualising a digital orientation: Antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing, 26*(5), 427-439, DOI: 10.1080/0965254X.2016.1258004.
- Schneider, M. (2018). Digitalization of production, human capital, and organizational capital. In *The impact of digitalization in the workplace* 39-52.
- Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research 65*, 745–51
- Sejjaaka, S., Mindra, R., & Nsereko, I. (2015). Leadership traits and business sustainability in Ugandan SMEs: A qualitative analysis. *International Journal Of Management Science And Business Administration 10*.
- Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal, 5*(1), 81-100.
- Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?. *Journal of Industrial Engineering and Management, 8*(5), 1512-1532.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review, 25*(3), 174–184.
- Szymura-Tyc, M. (2021). Learning by outward and inward internationalization and the outward/inward innovativeness of firms in Poland. *International Journal of Management and Economics, 57*(1), 44-68.
- Tham, K. W., & Atan, S. A. (2021). SME Readiness Towards Digitalization in Malaysia. *Research in Management of Technology and Business, 2*(1), 361-375.
- Torn, I. A. R., & Vaneker, T. H. (2019). Mass Personalization with Industry 4.0 by SMEs: A concept for collaborative networks. *Procedia manufacturing, 28*, 135-141.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O. F., & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review, 27*(4), 814-825.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing, 91*(2), 174-181.
- Vukšić, V., Ivančić, L., & Vugec, D. (2018). A Preliminary Literature Review of Digital Transformation Case Studies. *International Journal of Computer and Information Engineering, 12*(9), 737-742.

- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30-60.
- Welch, L. S. & Luostarinen. R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wroblewski, J. (2018). Digitalization and Firm Performance: Are Digitally Mature Firms Outperforming Their Peers?. *Lund University School Of Economics And Management*. Masters.

Ek-1

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURULU KARAR FORMU

| Değerlendirilen Belgeler | Belge Adı | Tarihi | Versiyon Numarası | Dili |
|-------------------------------------|---|-------------------------|-------------------|--|
| | ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI | | | |
| BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU | | | | Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/> |
| Karar Bilgileri | Karar No: 106 | Tarih:07/10/2021 | | |
| | Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oy birliği" ile karar verilmiştir. | | | |

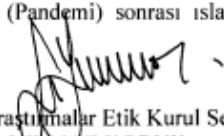
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI | Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN |
|---------------------------------------|--------------------------|

| Unvanı/Adı/Soyadı | Uzmanlık Alanı | Kurumu | Cinsiyet | | Araştırma ile ilişki | | Katılım * | | İmza |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------|
| Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN | İletişim Çalışmaları | İstanbul Medipol Üniversitesi | E <input checked="" type="checkbox"/> | K <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> | H <input checked="" type="checkbox"/> | E <input checked="" type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> | Uygundur |
| Dr.Öğr.Üyesi Sinan SEÇKİN | Hukuk | İstanbul Medipol Üniversitesi | E <input checked="" type="checkbox"/> | K <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> | H <input checked="" type="checkbox"/> | E <input checked="" type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> | Uygundur |
| Doç. Dr. Serhat YÜKSEL | Finans | İstanbul Medipol Üniversitesi | E <input checked="" type="checkbox"/> | K <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> | H <input checked="" type="checkbox"/> | E <input checked="" type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> | Uygundur |
| Dr. Öğr. Üyesi İhsan EKEN | Medya ve Reklam Araştırmaları | İstanbul Medipol Üniversitesi | E <input checked="" type="checkbox"/> | K <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> | H <input checked="" type="checkbox"/> | E <input checked="" type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> | Uygundur |
| Doç.Dr.Ferah ÇEKİCİ | Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık | İstanbul Medipol Üniversitesi | E <input type="checkbox"/> | K <input checked="" type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> | H <input checked="" type="checkbox"/> | E <input checked="" type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> | Uygundur |

* :Toplantıda Bulunma

COVID-19 (Pandemi) nedeniyle etik kurul kararında, kurul üyelerimizden uygunluk alınmıştır. Araştırmacı tarafından talep edilirse, COVID-19 (Pandemi) sonrası ıslak imzalı karar formu hazırlanabilir.


 SB Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri
 Çiğdem YILMAZ KORUK