

İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinde Dijitalleşmenin Rolü

The Role of Digitalisation in International Market Entry Strategies of Enterprises

Gülşen Büşra Sarrafoğlu ¹

ÖZ

Bu çalışma, dijitalleşmenin işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerindeki rolünü çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte, firmalar geleneksel pazara giriş yöntemlerinin ötesine geçerek daha esnek, hızlı ve maliyet etkin dijital stratejiler benimsemektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), sınırlı kaynaklarına rağmen dijital araçlar sayesinde küresel pazarlara erişim sağlayabilmekte; e-ticaret, dijital pazarlama ve veri analitiği gibi uygulamalar aracılığıyla uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmaktadır. Dijitalleşme, firmaların fiziksel varlık oluşturmada hedef pazarlarda konumlanmasına, müşteri ihtiyaçlarını daha doğru analiz etmesine ve stratejilerini daha dinamik şekilde uyarlamasına olanak tanımaktadır. Ancak bu süreç yalnızca fırsatlar değil, aynı zamanda önemli zorluklar da barındırmaktadır. Dijital altyapı eksiklikleri, dijital okuryazarlık düzeyinin yetersizliği, veri güvenliği ve regülasyon uyumu gibi konular, firmaların dijital temelli uluslararasılaşma stratejilerinde karşılaştıkları başlıca engeller arasındadır. Çalışma, dijitalleşmenin sunduğu avantajların yanı sıra bu engelleri de ele almakta; işletmelerin dijital dönüşüm yoluyla küresel pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli stratejik yönelimleri tartışmaktadır. Bu çerçevede dijitalleşme, sadece teknolojik değil, aynı zamanda yapısal ve kültürel bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: Dijitalleşme, Uluslararasılaşma Stratejileri, KOBİ'ler

ABSTRACT

This study takes a multidimensional approach to the role of digitalisation on firms' international market entry strategies. With the rapid development of digital technologies, firms are moving beyond traditional market entry methods and adopting more flexible, fast and cost-effective digital strategies. Especially small and medium-sized enterprises (SMEs), despite their limited resources, can access global markets through digital tools and accelerate their internationalisation processes through applications such as e-commerce, digital marketing and data analytics. Digitalisation enables firms to position themselves in target markets without establishing a physical presence, analyse customer needs more accurately and adapt their strategies more dynamically. However, this process not only offers opportunities but also poses significant challenges. Issues such as digital infrastructure deficiencies, insufficient digital literacy, data security and regulatory compliance are among the main obstacles that firms face in their digital-based internationalisation strategies. This study addresses these obstacles as well as the advantages offered by digitalisation and discusses the strategic orientations necessary for businesses to gain competitive advantage in global markets through digital transformation. In this framework, digitalisation is considered as not only a technological but also a structural and cultural transformation process.

Keywords: Digitalisation, Internationalisation Strategies, SMEs

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, busasrrfoglul@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5367-5111

Giriş

Küreselleşmenin derinleştiği, sınırların dijitalleşme ile hızla silikleştiği günümüz iş dünyasında, firmaların uluslararası pazarlara açılma stratejileri giderek daha karmaşık ve çok katmanlı bir hâl almaktadır. Geleneksel pazara giriş yöntemlerinin geçerliliğini koruduğu ölçüde, dijitalleşmenin sunduğu yeni olanaklar da bu süreçte belirleyici roller üstlenmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), sınırlı kaynaklarına rağmen dijital araçlar sayesinde küresel rekabette yer bulabilmekte, hatta birçok durumda büyük ölçekli firmalara karşı avantaj da elde edebilmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, yalnızca operasyonel süreçlerin iyileştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, stratejik yönelimlerin de yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır.

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, bilgi birikimi ve aşamalı ilerlemeye odaklanırken; dijitalleşme ile birlikte doğrudan ve hızlı erişim olanakları, firmaların pazara giriş biçimlerini ve zamanlamasını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle “born-global” ve “born-digital” nitelikli firmalar, kuruluş aşamasından itibaren dijital platformlar üzerinden faaliyet göstererek, fiziksel sınırların ötesine geçebilmektedir. Bu gelişme, pazara giriş stratejilerinde maliyet, zaman ve erişim açısından yeni paradigmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bununla birlikte dijitalleşmenin, işletmelerin dış pazarlara girişini kolaylaştırırken çeşitli zorlukları da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Dijital altyapı eksikliği, regülasyon farklılıkları, veri güvenliği, kültürel uyum gibi unsurlar, firmaların sürdürülebilir bir uluslararasılaşma başarısı elde etmesini zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin sunduğu avantajların etkin bir şekilde kullanılabilmesi, stratejik planlama, teknoloji yönetimi ve organizasyonel yetkinliklerin birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, dijitalleşmenin uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerindeki dönüştürücü etkisi çeşitli yönleriyle ele alınmakta; hem KOBİ'ler hem de büyük işletmeler açısından fırsatlar ve riskler bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. E-ticaret, dijital pazarlama, veri analitiği ve platform ekonomisi gibi temel dijital unsurların firmaların uluslararasılaşma süreçlerine nasıl entegre edildiği, teorik modeller ve güncel araştırmalar ışığında analiz edilmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Dijitalleşme, firmaların uluslararası pazarlara girişinde hem hızlandırıcı hem de dönüştürücü bir güç olarak konumlanmaktadır. Autio, Mudambi ve Yoo (2021), dijital iletişim teknolojilerinin yer, zaman ve ölçek kısıtlarını azaltarak bilgi-yoğun faaliyetleri coğrafi olarak dağıtma ve değer- yaratma döngülerini kısaltma potansiyeline dikkat çekmekte; böylece geleneksel fiziksel varlık kurma zorunluluğunu sanal varlık mimarisiyle ikame ettiğini vurgulamaktadır. Bu dönüşüm, uluslararasılaşma literatüründeki “psikolojik mesafe” kavramını yeniden tanımlayarak firmaların yabancı pazar belirsizliklerini veri- temelli içgörülerle yönetmesini kolaylaştırmaktadır.

Dijitalleşmenin stratejik etkisi üç temel kavrama dayanmaktadır: dinamik yetkinlikler, platform ekonomisi ve doğuştan küresel (“born-digital”) firmalar. Dinamik yetkinlikler, Teece, Peteraf ve Leih’in (2016) vurguladığı üzere belirsizlik ortamında kaynakları hızla yeniden konfigüre edebilme kabiliyetidir; bulut bilişim, yapay zekâ ve Nesnelerin İnterneti bu yeniden konfigürasyonu gerçek-zamanlı veri akışıyla destekleyerek maliyet ve zaman baskılarını azaltır. Platform ekonomisi ise çok taraflı dijital altyapılar sayesinde kullanıcı ve tedarikçi ağlarını ölçeklendirerek “ağ etkisi” yaratır (Brouthers, Geisser & Rothlauf, 2016). Born-digital işletmeler, bu iki bileşeni kuruluş anından itibaren bütünleştirip pazara giriş aşamasını Uppsala Modeli’nin aşamalı sürecini beklemeden gerçekleştirebilir (Knight & Cavusgil, 2004).

Uluslararası pazara giriş stratejileri bakımından dijitalleşme, Dunning’in OLI Paradigması’nın (mülkiyet-yer-içselleştirme) boyutlarını yeniden çerçeveledir. Dijital varlıklar (marka, algoritma, veri tabanı) geleneksel fiziki varlıklara göre daha taşınabilir mülkiyet avantajı sunar; bulut bilişim, CDN ve e-ticaret altyapıları yer avantajını coğrafi bağlamdan koparır; API (Uygulama Programlama Arabirimi) tabanlı entegrasyonlar ise içselleştirme maliyetlerini düşürür (Hervé, Schmitt & Baldegger, 2020). Böylece özellikle KOBİ’ler (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler), sınırlı sermayeyle dahi ihracata e-ticaret kanalları üzerinden başlayarak “ihracat-ötesi” hibrit stratejiler geliştirebilmektedir. Sınır-ötesi e-ticaretin ihracat performansını artırdığına dair ampirik kanıtlar Cassia ve Magno (2022) tarafından ortaya konulmuştur.

Bununla birlikte dijitalleşme yalnızca teknik bir kolaylaştırıcı değil, aynı zamanda stratejik bir arabulucu ve hızlandırıcıdır. Lee, Falahat ve Sia’nın (2019) bulguları, dijitalleşme düzeyinin uluslararasılaşma hızını artırdığını; ancak yüksek hızın sürdürülebilir olabilmesi için örgütsel öğrenme, siber güvenlik ve veri yönetimi mekanizmalarının eşzamanlı inşasını gerektirdiğini göstermektedir. Ayrıca veri analitiği ve sınır-ötesi e-ticaret platformları, müşteri davranışlarını anında modelleyerek firmalara yüksek doğruluklu talep tahmini ve kişiselleştirilmiş değer önerileri geliştirme olanağı tanır; bu da pazara giriş maliyetlerini düşürmekle kalmaz, tekrarlanan satın alma yoluyla gelir istikrarını da artırır (Cassia & Magno, 2022).

Sonuç olarak bu kavramsal çerçeve, dijitalleşmeyi uluslararası pazara giriş stratejilerinde hızlandırıcı (pazar erişim hızı), dönüştürücü (yeni giriş yolları) ve dengeleyici (kaynak kısıtlı KOBİ’ler için “eşitleyici”) bir fenomen olarak ele almaktadır. Çerçeve; dijitalleşme (bağımsız değişken) ile uluslararasılaşma çıktıları (giriş hızı, giriş modu çeşitliliği, ölçeklenebilirlik, finansal performans) arasındaki ilişkide dinamik yetkinlikleri ve platform-temelli iş modellerini aracı/müdahaleci değişkenler, regülasyon uyumu ile veri güvenliğini ise sınırlayıcı koşullar olarak konumlandırır. Bu yapı, gelecekteki ampirik araştırmalara test edilebilir hipotezler üretmek ve işletmelerin hangi dijital kapasite bileşenlerine öncelik vermesi gerektiğini belirlemek için teorik bir zemin sunmaktadır.

2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Dijitalleşme

2.1 Uluslararasılaşma Süreci ve Temel Giriş Stratejileri

Uluslararasılaşma süreci, firmaların yerel faaliyetlerinden uluslararası operasyonlara doğru genişlemesini tanımlar. Geleneksel yaklaşımın savunucusu olan Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala Modeli, işletmelerin yabancı pazarlara adım adım, bilgi birikimi ve deneyim kazanımıyla ilerlediğini öne sürmektedir. Bu nedenle, firmalar önce düşük riskli ihracat gibi yöntemlerle başlayıp, zamanla doğrudan yatırım veya ortak girişimlere geçer (Johanson & Vahlne, 1977).

Buna ilaveten, Dunning'in OLI Paradigması (2000), firmaların uluslararasılaşmadaki tercihlerini açıklarken mülkiyet (Ownership), yer (Location) ve içselleştirme (Internalization) avantajlarına vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede, her strateji türü – doğrudan ihracat, lisanslama, ortak girişim, doğrudan yatırım – OLI faktörlerine dayanılarak seçilir ve uygulanır (Dunning, 2000). Dolayısıyla, uluslararası pazar kararları sadece ekonomik değil aynı zamanda kurumsal ve kültürel değişkenlere bağlıdır.

Diğer yandan, özellikle KOBİ'ler sınırlı kaynakları nedeniyle genellikle dış pazara girişte daha tedbirli yaklaşımları tercih etmektedir. Kontinen ve Ojala'nın (2012) çalışmalarına göre, KOBİ'lerin kararları genellikle kaynak sahipliği, bilgi eksikliği, psikolojik ve kültürel mesafeye dayanmaktadır. Büyük işletmeler ise kaynak açısından güç avantajına sahiptir ve doğrudan yatırım gibi daha entegre stratejilere yönelebilmektedir (Lu & Beamish, 2006). Bu durum, geleneksel literatürde firmaların büyüklük ve kaynak profillerine göre farklı uluslararasılaşma yollarına yöneldiğini göstermektedir.

2.2 Dijitalleşmenin Uluslararasılaşma Dinamiklerine Etkisi

Son yıllarda dijitalleşme, uluslararasılaşma teorilerini kökten dönüştürmektedir. Autio, Mudambi ve Yoo (2021), dijitalleşmenin firmalara fiziksel varlık oluşturmada global pazarlara erişim imkânı sağladığını belirtmektedir. Bu sayede, firmalar daha hızlı, daha düşük maliyetli ve daha düşük engel ile hedef pazarlara ulaşabilmektedir. Aynı zamanda, “born-digital” ya da “born-global” yapıdaki işletmeler kuruluşlarından itibaren dijital kanallar ile küresel pazarlara açılabilen ve bu durum geleneksel Uppsala modelindeki aşamalandırmayı bypass edebilmektedir (Knight & Cavusgil, 2004; Brenes, Ciravegna & De Massis, 2021).

Hervé, Schmitt ve Baldegger (2020), dijital teknolojilerin KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde ulaşılabilirlik, kaynak edinimi, bilgi kapasitesi ve ilişki ağları gibi alanlarda avantaj sağladığını belirtmektedir. Bu kapsamda, firmalar dijitalleşme sayesinde hem pazara erişim engellerini aşmakta hem de psikolojik mesafeyi azaltmaktadır. Ayrıca veri analitiği ile hedef pazar hakkında detaylı bilgi edinme ve bilgiye dayalı karar alma süreçleri gelişmektedir.

Ayrıca, dijitalleşme pazara giriş yöntemlerini de dönüştürmektedir. Örneğin platform temelli modeller (ör. e-ticaret platformları, mobil uygulamalar), franchising veya doğrudan yatırım gibi stratejileri

gerektirmeden yeni pazarlara erişim sağlar (Brouthers, Geisser & Rothlauf, 2016). Bu sayede firmalar, dijital ağ etkileri sayesinde hem esnek hem dinamik bir şekilde yurtdışı işlemlerini ölçeklendirebilmektedir.

Bununla birlikte dijitalleşme, stratejilerin karmaşıklığını da artırmaktadır. Teece, Peteraf ve Leih (2016), dijital yetkinlik ve dinamik kabiliyetlerin firmaların dijital çağda rekabetçi kalabilmeleri için zorunlu olduğunu işaret etmektedir. Diğer yandan born-digital firmalar, dijital altyapı, regülasyon ve veri güvenliği gibi yeni zorluklarla da karşılaşmaktadır (Vadana, Kuivalainen, Torkkeli & Saarenketo, 2021).

Bu bağlamda dijitalleşme, uluslararasılaşmada sadece giriş stratejilerini değiştirmemekte; aynı zamanda firmaların rekabet avantajı elde etme yollarını, bilgi stratejilerini ve organizasyonel yapılarını da yeniden kurgulamaktadır. Özellikle KOBİ'ler için dijital araçlar, kaynak eşitsizliklerini azaltıcı bir katalizör işlevi görürken; büyük firmalar stratejik pozisyonlarını güçlendirmek için dijital platform iş modelleri geliştirmektedir (Autio et al., 2021).

3. Dijital Araçlar ve Uluslararası Pazara Giriş Uygulamaları

3.1 E-Ticaret, Dijital Pazarlama ve Veri Analitiği

Dijital araçların en doğrudan uluslararasılaşma yolu olan e-ticaret, özellikle KOBİ'ler açısından fiziksel sınırları aşmada kritik rol oynamaktadır. Cassia ve Magno (2022) tarafından yürütülen İtalyan KOBİ çalışması, e-ihracat performansı ile BT ve dijital pazarlama yetkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak üçüncü taraf bir platform kullanımı, firma kontrolünü kısıtlayabilir ve bu bağlamda işletmelerin kendi dijital altyapılarını kurmaları rekabet avantajı sağlayabilir (Cassia & Magno, 2022). Bu durum, e-ticaretin firmaların hem stratejik hızını artırdığını hem de dijital yeterliliklerini şekillendirdiğini göstermektedir.

Dijital pazarlama faaliyetleri—özellikle sosyal medya, SEM/SEO ve içerik pazarlaması—küresel pazarlarda marka bilinirliğini artırmada etkilidir. Alarcón-del-Amo, Rialp-Criado ve Rialp-Criado (2018) tarafından İspanyol ihracatçı KOBİ'ler üzerinde yürütülen çalışmada, yöneticilerin sosyal medyayı aktif kullanmasının ihracat performansını anlamlı ölçüde artırdığı ortaya konmuştur. Böylece, dijital pazarlama yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda uluslararası marka yönetiminin de temel bileşenidir.

Veri analitiği ise firmalara pazar dinamikleri, müşteri eğilimleri ve rekabet ortamı hakkında derin içgörüler sunar. Lee, Falahat ve Sia'nın (2019) çalışması, dijital araçların kullanımının uluslararasılaşma hızını ve başarısını artırdığını göstermiştir. Bu bağlamda, firmalar veri analitiği sayesinde hedef pazarda özelleştirme yapabilir ve stratejilerini esnek şekilde revize edebilir.

Son olarak, Dallochio, Lambri, Sironi ve Teti (2024), İtalyan KOBİ'lerde e-ticaret, e-biznes ve dijital pazarlama araçlarının ihracat performansına etkisini analiz etmiş; özellikle dijital pazarlamanın ihracat

performansı üzerinde belirgin bir olumlu etkisi olduğunu; bununla birlikte bazı e-iş sistemlerinin doğrudan satışa katkısının daha sınırlı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, dijital araçların stratejik entegrasyonunun uluslararasılaşmada kritik önem taşıdığını göstermektedir.

Bu bağlamda, e-ticaret platformları, dijital pazarlama ve veri analitiği birlikte kullanıldığında firmalar, uluslararası pazara daha hızlı, hedefli ve veri odaklı bir şekilde giriş yapabilmektedir.

3.2 Platform Ekonomisi ve Doğrudan Dijital Giriş Modelleri

Platform ekonomisi, dijitalleşmenin uluslararası pazara giriş stratejilerindeki en güçlü ve dönüştürücü zeminlerinden biridir. Brouthers, Geisser ve Rothlauf (2016), dijital platformlar üzerinden pazara girişin geleneksel yöntemlere göre daha ekonomik ve ölçeklenebilir olduğunu, bunun yanı sıra doğrudan distribütör veya bayiye ihtiyaç olmadan da erişim sağlanabildiğini vurgulamıştır.

“Born-digital” ya da “born-global” firmalar, kuruluş aşamasından itibaren dijital platformlar üzerinden faaliyet göstererek geleneksel kuluçka süreci olmaksızın küresel pazarlara erişim sağlar (Knight & Cavusgil, 2004; Vadana, Kuivalainen, Torkkeli & Saarenketo, 2021). Bu firmalar, dijital teknolojileri değer zincirlerine entegre ederek stratejik esneklik kazanmakta ve hızla uluslararası pazarlara genişlemektedir (Vadana et al., 2021).

Platform temelli stratejiler, ağ etkisi sayesinde daha hızlı büyüme sağlar; zira kullanıcı ve tedarikçi sayısı arttıkça sistemin değeri de artar (Li et al., 2025). Ancak regülasyon, veri güvenliği ve kültürel süreçlere uyum gibi zorluklar da eş zamanlı olarak ortaya çıkar (Li et al., 2025). Bu nedendir ki platform firmaları, erişim ve büyüme fırsatlarının yanı sıra operasyonel riskleri de yönetmek zorundadır.

4. İşletme Ölçeği ve Sektörel Farklılıkların Dijitalleşmeye Etkisi

Dijitalleşmenin uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerindeki etkisi, işletmenin ölçeğine ve faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler), dijital araçları bir "eşitleyici güç" olarak kullanma eğilimindeyken, büyük ölçekli firmalar bu araçları daha çok mevcut küresel stratejilerini derinleştirme amacıyla kullanmaktadır (Hervé, Schmitt & Baldegger, 2020). Bu bağlamda işletme ölçeği, dijitalleşmeden elde edilen stratejik faydanın türünü belirleyen temel bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

KOBİ’lerin sınırlı fiziksel altyapı ve finansal kaynaklara sahip olması, dijital araçların düşük maliyetli ve ölçeklenebilir doğasını onlar için daha cazip hale getirmektedir. Vadana vd. (2021), dijitalleşmenin doğası gereği KOBİ’lerin yeni pazarlara girmesini hızlandırdığını ve geleneksel sınırları ortadan kaldırarak bu firmalara rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Diğer yandan, büyük işletmelerin güçlü kaynak tabanı, onları doğrudan yabancı yatırımlar veya kendi dijital platformlarını kurma gibi yüksek yatırım gerektiren stratejilere yönlendirmektedir (Jean, Kim & Cavusgil, 2021).

Ayrıca, dijitalleşmenin sektörel etkileri de işletme stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, yüksek teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde dijital dönüşüm daha hızlı ve kapsamlı bir şekilde

gerçekleşmektedir. Autio, Mudambi ve Yoo (2021), özellikle yazılım ve bilişim sektörlerinde dijital araçların yalnızca operasyonel değil aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Buna karşın geleneksel imalat sektörlerinde dijitalleşme genellikle üretim otomasyonu veya tedarik zinciri entegrasyonu ile sınırlı kalmaktadır.

Diğer yandan, hizmet sektöründe dijitalleşmenin etkisi, özellikle müşteri etkileşimi ve değer sunumu açısından belirginleşmektedir. E-ticaret, dijital danışmanlık, SaaS (Software as a Service) gibi iş modelleri sayesinde, hizmet sektöründeki firmalar fiziksel varlık oluşturmadan uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmektedir. Cassia ve Magno (2022) tarafından yapılan bir araştırma, KOBİ'lerin hizmet sektöründe dijital pazarlama araçlarını kullanarak ihracat performanslarını artırdığını göstermiştir.

Bu bağlamda, sektörel dijitalleşme hızı ve derinliği, sadece teknolojik altyapı ile değil; aynı zamanda sektörün yapısal özellikleri, müşteri beklentileri ve regülasyonlarla da ilişkilidir. Örneğin sağlık, finans ve eğitim gibi regülasyona tabi sektörlerde dijitalleşme daha dikkatli ve kademeli ilerlerken; moda veya perakende gibi esnek sektörlerde daha hızlı adapte olunabilmektedir (Jean et al., 2021).

5. Dijitalleşmenin Getirdiği Zorluklar ve Stratejik Fırsatlar

Dijitalleşme süreçleri, kurumlar açısından hem ciddi zorluklar hem de kayda değer stratejik fırsatlar yaratmaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sadece teknolojik bir geçiş değil, aynı zamanda stratejik ve kültürel bir dönüşümdür.

5.1. Zorluklar

5.1.1. Değişime Direnç ve Kültürel Engeller

Dijital dönüşümde en sık karşılaşılan engellerden biri organizasyon içindeki değişime dirençtir. Bu bağlamda; çalışanlar, alışageldikleri süreçlerden kopmakta güçlük yaşamakta, eski alışkanlıkları sürdürme eğilimindedir. Maksimenko ve ark. (2021), bu durumun yalnızca teknolojik değil, organizasyonun stratejik yönetim sistemine doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Diğer yandan, Singun (2025) tarafından yükseköğretim kurumlarında yürütülen sistematik inceleme, dijital kültürün benimsenmesindeki eksikliklerin yaygın bir bariyer olduğunu ortaya koymuştur (Singun, 2025).

5.1.2. Teknolojik Altyapı ve Miras Sistemlerle Uyum

Dijital uygulamaların mevcut eski altyapılarla entegrasyonu, teknik zorlukları beraberinde getirmektedir. Chun Hu ve ark. (2023), bu zorlukları yeni teknoloji platformlarına adaptasyon boyutuyla tanımlarken, altyapı yenileme süreçlerinin zaman ve maliyet planlamasını karmaşıklaştırdığını belirtmiştir.

5.1.3. Beceri Açığı ve Dijital Okuryazarlık Eksikliği

Dijital dönüşüm, çalışanlardan sadece teknik bilgi değil aynı zamanda dijital okuryazarlık istemektedir. Zaafiyetler; yeterli eğitim imkânlarının olmaması veya bu imkânlarla erişimde eşitsizliklerden

kaynaklanmaktadır. Lokuge ve Duan (2023), özellikle KOBİ’lerde dijital beceri eksikliğinin dönüşümü geciktirdiğini vurgulamaktadır.

5.1.4. Veri Güvenliği ve Bilgi Yönetimi

Dijitalleşme ile birlikte veri miktarı hızla artarken, veri güvenliği riskleri de artmaktadır. George (2024) ve Suharto (2024), bilgi güvenliğinin hem operasyonel hem de stratejik açıdan kritik olduğunu vurgulamış; siber saldırılar, veri kayıpları ve regülasyon uyumsuzluklarını dönüşümün en önemli riskleri arasında saymıştır.

5.2. Fırsatlar

5.2.1. Operasyonel Verimlilik ve Çeviklik

Dijital teknolojiler, süreçlerin otomatize edilmesine ve kaynak kullanımının optimize edilmesine olanak tanımaktadır. Ciampi ve ark. (2021), dijitalleşme ile organizasyonel çevikliğin (agility) eş zamanlı geliştiğini; bu sayede yönetim sistemlerinin pazardaki belirsizliklere daha hızlı tepki verebildiğini ileri sürmektedir.

5.2.2. Stratejik Karar Alma ve Veri Tabanlı Yönetişim

Büyük verinin (big data) analizi ile kurumlar, karar alma süreçlerini nesnel veriye dayandırabilmekte; bu bağlamda, müşteri odaklı iş stratejilerini daha etkin oluşturabilmektedir (George, 2024).

5.2.3. İnovasyon ve Yeni İş Modelleri

Dijitalleşme, yeni ürün/hizmet tasarımı ve platform temelli açılara olanak sağlar. Suharto (2024), bu süreçleri “stratejik inovasyon fırsatları” şeklinde tanımlamış, dijital dönüşümün müşteri deneyimlerini dönüştürdüğünü belirtmiştir.

5.2.4. Rekabet Avantajı ve Pazar Genişlemesi

Dijital dönüşüm, coğrafi sınırları aşan yeni pazarlara erişim imkânı tanıyarak, KOBİ’lerin küresel pazarda rekabet şansını artırmaktadır (Lokuge & Duan, 2023). Bu fırsat, firmaların ölçek ekonomilerini ve dijital strateji avantajlarını artırmalarına yardımcı olabilir.

5.2.5. Stratejik Yaklaşımlar ve Önerilen Uygulamalar

Bu zorlukların fırsata dönüştürülebilmesi için aşağıdaki stratejilerin benimsenmesi önerilmektedir:

Kültürel Dönüşüm ve Liderlik: Dijital kültürün yerleşmesi için liderlik ve iç iletişim mekanizmaları güçlendirilmelidir. Singun (2025), bu kültürel dönüşümün kurumun tüm paydaşlarına yayılarak sürdürülebilirleşmesi gerektiğini belirtmiştir.

Altyapı Yatırımları: İleri teknolojiye geçiş, ölçekli pilot projelerle (örneğin modüler ERP uygulamalarıyla) kademeli olarak gerçekleştirilmelidir (Chun Hu et al., 2023).

Beceri Geliştirme Programları: Kurumlar; çalışanların dijital okuryazarlığını artırmak için sertifika tabanlı eğitimler ve dış iş birliklerine açık olmalıdır (Lokuge & Duan, 2023).

Veri Güvenliği ve Yönetim Politikaları: Stratejik öneme sahip dijital uygulamalar, güvenlik mimarisiyle desteklenmeli; veri koruma politikaları düzenli şekilde güncellenmelidir (George, 2024).

Bu bağlamda, dijitalleşme kurumlara birçok stratejik fırsat sunarken; kültürel direnç, altyapı yetersizlikleri, yetkinlik eksikliği ve siber güvenlik riskleri gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Ancak, planlı stratejik yaklaşımlar, liderlik, eğitim yatırımları ve güvenli dijital altyapı ile bu zorluklar aşılabılır ve dijital dönüşüm sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüşebilir.

Sonuç

Dijitalleşmenin uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerindeki etkisi, günümüz küresel rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek bir düzeye ulaşmıştır. Gerek büyük ölçekli işletmelerin küresel pazardaki konumlarını güçlendirme çabalarında, gerekse KOBİ'lerin sınırlı kaynaklara rağmen uluslararasılaşma yolculuklarında dijital teknolojiler temel bir rol üstlenmektedir. E-ticaret platformları, dijital pazarlama stratejileri, veri analitiği ve platform temelli giriş modelleri, firmaların hem hedef pazarlara erişimini kolaylaştırmakta hem de pazara giriş kararlarını daha esnek ve dinamik bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır.

Geleneksel uluslararasılaşma teorileri, aşamalı bilgi birikimi ve fiziksel varlık oluşturma temelli yaklaşımlar sunarken; dijitalleşme ile birlikte bu yaklaşımlar dönüşüme uğramış, özellikle dijital doğan ya da dijitalleşmeyi stratejik olarak benimseyen firmalar için alternatif yollar mümkün hâle gelmiştir. Bu süreç, firmaların yalnızca pazara giriş biçimlerini değil, aynı zamanda organizasyonel yapıları, rekabet stratejileri ve müşteri ilişkileri gibi temel yönlerini de etkilemektedir.

Bununla birlikte, dijitalleşmenin sunduğu fırsatların sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüşebilmesi, bazı temel zorlukların stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Dijital yetkinlik eksiklikleri, kültürel uyum sorunları, veri güvenliği riskleri ve regülasyon engelleri, dijitalleşmenin sınırlarını belirleyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, firmaların dijitalleşmeyi sadece operasyonel değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm aracı olarak görmeleri, bu dönüşümü kültürel ve yapısal olarak içselleştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, dijitalleşme uluslararası pazarlara erişimde hem eşitleyici bir güç hem de rekabeti daha karmaşık hâle getiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmaların başarı düzeyi, dijital araçları nasıl ve ne ölçüde ve ne amaçla kullandıklarıyla doğrudan ilişkilidir.

Kaynakça

Alarcón-del-Amo, M.-d.-C., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2018). Examining the impact of managerial involvement with social media on exporting firm performance. *International Business Review*, 27(2), 355–366.

- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3–16.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Cassia, F., & Magno, F. (2022). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: The relationship between export capabilities and performance. *Review of International Business and Strategy*, 32(2), 267-283.
- Chun Hu, W., Wu, C., & Yu, L. (2023). Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Enterprises. *Accounting and Corporate Management*, 5(12).
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.
- Dallocchio, M., Lambri, M., Sironi, E., & Teti, E. (2024). The role of digitalization in cross-border e-commerce performance of Italian SMEs. *Sustainability*, 16(2), 508.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- George, A. S. (2024). Digital Transformation in Business: Opportunities, Challenges, and Implications. *PUI RP*, 02(06), 46.
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. J. (2020). Internationalization and digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 28–40.
- 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.
- Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 49–68.
- Lee, Y.-Y., Falahat, M., & Sia, B.-K. (2019). Impact of digitalization on the speed of internationalization. *International Business Research*, 12(4), 1–11.

- Li, J., Surana, A., Chavan, M., Kano, L., Schotter, A., & Chirico, F. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of World Business*, 60(4), Article 101629.
- Lokuge, S., & Duan, S. X. (2023). Exploring the enablers of digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Handbook of research on business model innovation through disruption and digitalization*, 136-156.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48.
- Maksimenko, I., Vashko, T., & Zdrestova-Zakharenkova, S. (2021). Digital transformation and its challenges to the strategic management system. In *SHS web of conferences* (Vol. 106, p. 01035). EDP Sciences.
- Singun, A. J. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Discover Education*, 4(1), 37.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Vadana, I.-I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2021). The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies. *Sustainability*, 13(24), 14002.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Toplumsal Politika Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.