

KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasında Dijitalleşme ve E-Ticaret: Türkiye Örneği

Cüneyt Çatuk¹

Özet

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), küresel ekonomilerde ve Türkiye'de istihdam ve katma değer açısından stratejik bir rol üstlenmekle birlikte, uluslararası ticaretteki payları sınırlı kalmaktadır. Dijitalleşme ve e-ticaretin hızla yaygınlaşması, KOBİ'lere geleneksel pazara giriş engellerini aşarak daha hızlı biçimde uluslararasılaşma fırsatı sunmaktadır. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, Sosyo-Teknik Sistemler Kuramı, Teknoloji Kabul Modeli, Ağ Teorisi ve Etkileşimsel Karar Alma yaklaşımı gibi kuramsal çerçeveler bu dönüşümün farklı boyutlarını anlamaya imkân verirken; Türkiye örneği, KOBİ'lerin e-ticaret ve e-ihracat alanında yüksek bir potansiyele sahip olmalarına rağmen bu potansiyeli sınırlı ölçüde kullandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda lojistik altyapının güçlendirilmesi, devlet desteklerinin etkinleştirilmesi ve dijital becerilerin geliştirilmesi, KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünün artırılmasında öne çıkan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu kitap bölümü küresel eğilimleri Türkiye'nin özgün koşullarıyla birlikte ele alarak KOBİ'lerin dijital dönüşüm yoluyla dış ticaretteki konumunu bütüncül bir çerçevede tartışmaktadır.

1. Giriş

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), hem gelişmiş hem gelişmekte olan ekonomilerde istihdam ve üretim kapasiteleri açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Dünya genelinde işletmelerin %95'inden fazlasını oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın %80'ine kadarını sağlayarak ekonomik yapının temel taşları konumundadır. Benzer şekilde Türkiye'de de işletmelerin %99,7'si KOBİ ölçeğinde olup, bu işletmeler ülke istihdamının yaklaşık %70'ini ve katma değerini %40'ını yaratmaktadır. Bu yüksek temsil

1 Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, Silopi Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, c.catuk@sirnak.edu.tr, ORCID:0000-0002-9843-7037

ve etki oranları, KOBİ'lerin ulusal ekonomideki stratejik önemini ortaya koymaktadır.

Geleneksel olarak KOBİ'lerin dış ticaretteki ağırlığı, büyük ölçekli firmalara kıyasla daha sınırlı kalmıştır. Örneğin, Türkiye'de 2023 yılı itibarıyla toplam ihracatın yalnızca %34'e yakını mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilirken, büyük firmalar ihracatın %65'ini üstlenmiştir. Bunun temel sebepleri arasında KOBİ'lerin finansman, bilgi ve ağ eksiklikleri nedeniyle uluslararası pazarlara girişte çekimser davranmaları gösterilebilir. Ancak son yıllarda küresel ticaret ortamında yaşanan köklü dönüşümler, KOBİ'lerin dış ticaret kapasitelerinde önemli değişimleri tetiklemiştir. Özellikle dijitalleşme ve e-ticaret altyapılarının gelişmesi, coğrafi mesafeye bakılmaksızın yeni pazarlara erişimi kolaylaştırarak KOBİ'lere geleneksel yöntemlerle mümkün olmayan uluslararasılaşma fırsatları sunmaktadır.

E-ticaret ve dijital platformlar, uluslararası ticaretin dinamiklerini KOBİ'ler lehine değiştirmektedir. İnternet üzerinden doğrudan tüketiciye satış (B2C) imkânları ve çevrimiçi pazaryerleri, KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarla bile küresel müşterilere ulaşabilmesini sağlamaktadır. Nitekim sınır ötesi e-ticaret hacminin 2023'te 1,63 trilyon ABD dolarından 2028'e kadar 3,37 trilyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir. Bu öngörü, dijital ticaretin önümüzdeki yıllarda iki katından fazla büyüyeceğine işaret ederek KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki etkinliğinin artabileceğine dair önemli bir sinyal vermektedir. Bu bağlamda, dijitalleşen dünya ekonomisinde KOBİ'ler için "born global" olarak nitelendirilebilecek erken ve hızlı uluslararasılaşma örüntüleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Geleneksel Uppsala modeli, KOBİ'lerin risk ve belirsizlikler nedeniyle kademeli ve deneyim kazanarak uluslararasılaştığını vurgulamıştı. Oysa günümüzde ağ ilişkilerinin ve çevrimiçi etkileşimlerin yaygınlaşmasıyla, firmalar arası bağlantılar ve etkileşimsel karar alma süreçleri (effectuation yaklaşımı) daha fazla önem kazanmıştır. Bir başka deyişle, dijital çağda küçük işletmeler, önceki nesillerin karşılaştığı pazara giriş engellerini teknoloji sayesinde daha hızlı aşabilmektedir.

Akademik yazında da bu dönüşüme paralel olarak çeşitli kuramsal yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Örneğin teknoloji kabul modeli (TAM), KOBİ'lerin yeni dijital araçları benimsemesinde algılanan fayda ve kullanım kolaylığı gibi unsurların belirleyici olduğunu ortaya koyarak dijitalleşme sürecine ışık tutmaktadır (Davis vd., 1989). Benzer şekilde sosyo-teknik sistemler kuramı, organizasyonlarda teknoloji ile insan unsuru arasındaki dengenin önemine işaret ederek KOBİ'lerin dijital dönüşümünde hem teknik altyapıyı hem de çalışan becerilerini optimize etmelerinin gerekliliğini vurgular. Bu bölümde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara entegrasyonunda

e-ticaret ve dijitalleşmenin oynadığı rol, Uppsala uluslararasılaşma modeli, ağ teorisi, teknoloji kabul modeli ve sosyo-teknik sistemler kuramı gibi teorik çerçeveler ışığında incelenmektedir. Türkiye özelindeki güncel veriler ve ampirik bulgular kullanılarak dijitalleşme ekseninde KOBİ'lerin dış ticaret kapasitesindeki dönüşüm değerlendirilmekte; böylece literatüre hem kavramsal hem de uygulamalı katkı sunulmaktadır. Bu çalışma, KOBİ'lerin ulusal ekonomideki stratejik konumunu dijital çağın dinamikleri bağlamında yeniden ele alarak, politika yapıcılara ve araştırmacılara yol gösterici bir bağlamsal zemin sağlamayı amaçlamaktadır.

1.2. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması

İşletmeler, birçok farklı özellik dikkate alınarak birbirinden ayrılabilir. Yapılan literatür araştırmasında işletmeler hukuki yapılarına, sahipliklerine, faaliyet alanlarına, aralarında yapılan anlaşmalara ve büyüklükleri gibi farklı özelliklere göre ayrıştırılmakta ve bu farklı özelliklere göre sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Büyüklükleri açısından ele alındığında işletmeler mikro, küçük, orta büyüklükte, büyük işletmeler ve Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK) olarak sınıflandırılmaktadır (Uzun, 2019: 103-104).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), esnek üretim yapıları, yerel kalkınmaya katkıları ve istihdam yaratma kapasiteleriyle birçok ülkenin ekonomik sisteminde temel bir rol üstlenmektedir. Ancak KOBİ tanımları ülkeler arasında olduğu kadar, aynı ülke içerisinde sektörler ve kurumlar arasında da farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, KOBİ kavramının bağlamsal olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Literatürde genel kabul gören yaklaşım, KOBİ'leri toplam işletmelerin çok büyük kısmını oluşturan, yüksek istihdam potansiyeline sahip ve bölgesel ekonomik kalkınmanın taşıyıcıları olan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Nitekim dünya genelinde KOBİ'ler, toplam işletmelerin %95'inden fazlasını oluşturmakta ve toplam istihdamın %80'ine kadar katkı sağlamaktadır (Koyuncuoğlu, 2021).

Türkiye'de KOBİ tanımı, çalışan sayısı ve mali kriterler (yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço) esas alınarak yapılmakta ve bu tanım Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı KOSGEB tarafından düzenli olarak güncellenmektedir. 26 Mayıs 2023 tarihli güncel sınıflamaya göre:

- **Mikro İşletme:** 10'dan az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 10 milyon TL'yi aşmayan işletmeler,

- **Küçük İşletme:** 50'den az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 100 milyon TL'yi aşmayan işletmeler,
- **Orta Ölçekli İşletme:** 250'den az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 500 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2023).

Bu sınıflamanın güncellenmesinde, yüksek enflasyon koşulları ve reel değer kayıpları dikkate alınarak kamu desteklerinin daha kapsayıcı biçimde KOBİ'lere ulaşması hedeflenmiştir.

2. Teorik Çerçeve

Bu bölümde, KOBİ'lerin dijitalleşme yoluyla uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada kullanılan dört temel teorik yaklaşım sunulmaktadır: Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, Sosyo-Teknik Sistemler Kuramı (STS), Ağ Teorisi ve Teknoloji Kabul Modeli (TAM). Ayrıca, girişimciliğin belirsizlik koşullarındaki karar alma dinamiklerine ışık tutan Etkileşimsel Karar Alma (Effectuation) yaklaşımına da kısaca değinilecektir.

2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

İlk kez Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala Modeli, firmaların dış pazarlara giriş süreçlerini bilgi, deneyim ve kaynak bağılılığı temelinde açıklamaktadır. 1977 versiyonunda model dört temel yapıdan oluşur: pazar bilgisi, mevcut faaliyetler, taahhüt kararları ve pazar taahhüdü (Johanson & Vahlne, 1977). Bu ilk yapı, firmaların uluslararasılaşma sürecine aşamalı ve temkinli biçimde ilerlediğini savunur. Ancak küresel iş çevresindeki dönüşümler ve artan ağ temelli iş yapma biçimleri doğrultusunda model, 2009 ve 2017 yıllarında önemli güncellemeler geçirmiştir (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017).

2009 güncellemesiyle model, ağ ilişkileri (network-based view), öğrenme süreçleri ve güven inşası gibi yeni boyutları içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu versiyonda firmaların ilişki ağlarındaki konumu, bilgiye erişim ve pazara girişteki en önemli belirleyici hâline gelmiştir (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424). 2017 yılında yapılan son revizyon ise modeli dinamik yetkinlikler (dynamic capabilities) teorisiyle uyumlu hâle getirmiş; böylece firmaların dış pazarlara girişte yalnızca ilişkiler değil, aynı zamanda kendi içsel yetkinlikleri de vurgulanmıştır (Vahlne & Johanson, 2017, s. 1092–1097).

Modelin bu evrimi, özellikle KOBİ'lerin sınırlı bilgi, kaynak ve deneyimle dış pazarlara adım attıkları bir ortamda, risk yönetimi ve bilgi edinme süreçlerinin nasıl işlediğini açıklamada daha kapsayıcı ve çağdaş bir

teorik çerçeve sunmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin e-ticaret aracılığıyla dijital uluslararasılaşma deneyimleri, bu modelin üç dönemlik gelişim süreciyle birlikte değerlendirildiğinde daha tutarlı ve bütüncül bir şekilde anlaşılabilir.

2.2. KOBİ'lerde Dijital Dönüşüm ve Sosyo-Teknik Sistemler Kuramı

Dijital dönüşüm, KOBİ'lerde sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve yapısal dönüşümleri de kapsayan çok katmanlı bir süreçtir (Bader et al., 2022; Vial, 2019). Sosyo-Teknik Sistemler (STS) Kuramı, bu dönüşümü hem teknik altyapı (yazılım, donanım, sistemler) hem de sosyal yapı (insan, süreç, kültür) ekseninde ele alır (Trist & Bamforth, 1951; Cummings & Worley, 2014; Marcon et al., 2021).

STS kuramı, dijitalleşmenin sadece verimlilik değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve kurumsal uyumla birlikte ilerlemesi gerektiğini savunur (Cummings & Worley, 2014). Bu bağlamda, KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları yapısal ve kültürel dirençler, STS çerçevesi ile analiz edilebilmektedir. STS kuramı aynı zamanda dijital dönüşüm hedefleri kapsamında KOBİ'lerin teknoloji adaptasyonunu desteklemekte, yenilikçiliği teşvik ederek işletmelerin rekabet avantajı kazanmasını ve pazar paylarını artırmasını mümkün kılmaktadır (Lichtenthaler, 2017).

Bununla birlikte KOBİ'ler, özellikle finansal kaynakların yetersizliği gibi çeşitli engellerle karşılaşmakta; bu durum, teknolojik yeniliklere yönelik yatırımları ve çalışanların rutin iş süreçleri için gerekli teknik desteklerin sağlanmasını güçleştirmektedir (Pozo et al., 2019). Bu nedenle KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerindeki engelleri aşabilmeleri için öğrenme temelli bir organizasyon kültürünü benimsemeleri önemlidir. Çünkü dijital yetkinliklere sahip nitelikli iş gücü, dönüşüm sürecinin başarısı açısından kritik rol oynamaktadır (Costa et al., 2022; Ulas, 2019).

2.3. Ağ (Network) Teorisi:

Ağ Teorisi, firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde yalnızca kendi içsel kaynaklarına değil, aynı zamanda dışsal ilişki ağlarına da dayandığını savunur. Johanson ve Mattsson (1987), bu çerçevede firmaların uluslararasılaşmasının, müşteriler, tedarikçiler, distribütörler ve rakipler gibi ilişki ağında yer alan aktörlerle olan etkileşimlerine bağlı olarak şekillendiğini belirtmektedir. İşletmelerin bu aktörlerle kurduğu ilişkilerin yoğunluğu, çeşitliliği ve sürekliliği, hem bilgi akışını hem de kaynak paylaşımını kolaylaştırarak uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştırmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'ler için dijital dış ticaret, yalnızca teknolojik adaptasyonu değil, aynı zamanda dijital pazaryerleri (Amazon, Alibaba, Trendyol), tedarik zincirleri ve lojistik ağlar gibi dışsal ilişkilerin etkin yönetimini de gerektirmektedir. Bu çerçevede, Ağ Teorisi, dijitalleşmenin KOBİ'leri nasıl küresel ağlara entegre ettiğini anlamada işlevsel bir model sunmaktadır.

2.4. KOBİ'ler için Teknoloji Kabul Modeli

Teknoloji Kabul Modeli (TAM), bireylerin belirli bir durumda teknolojiyi kabul etme davranışlarını açıklamak ve öngörmek amacıyla Planlı Davranış Kuramı'ndan (Theory of Reasoned Action - TRA) türetilmiştir (Fishbein & Ajzen, 1975). TRA'ya göre bireylerin davranışları, bu davranışları gerçekleştirme niyetlerine bağlıdır ve niyet ise bireyin tutumları, öznel normları ve algılanan davranışsal kontrolü tarafından şekillenir (Ajzen, 2005). TAM, bu yaklaşımdan yola çıkarak bireylerin teknolojiyi kullanma niyetlerini belirleyen iki ana faktör olan algılanan kullanım kolaylığı (PEOU) ve algılanan fayda (PU) üzerine odaklanır (Davis, 1989; Davis et al., 1989).

Davis (1989), bireylerin teknolojiye karşı tutumlarını ve kullanma niyetlerini ölçmek amacıyla Fishbein ve Ajzen'in ölçeklerinden yararlanmıştır, ancak öznel normların etkisinin sınırlı olduğunu belirleyerek modeli sadeleştirmiştir. Ancak Venkatesh ve Davis (2000) bu normların etkisini tekrar değerlendirmiş ve anlamlı bulmuştur. Ayrıca, Venkatesh ve Morris (2000), cinsiyet ve deneyim gibi demografik değişkenlerin de teknoloji kullanım niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

KOBİ'ler özelinde TAM, dijital dış ticaret araçlarının (örneğin e-ihracat platformları, dijital lojistik yazılımları) benimsenmesini etkileyen faktörleri anlamak açısından değerlidir. KOBİ'ler, sınırlı kaynaklar, dijital okuryazarlık eksikliği ve teknik destek yetersizlikleri gibi benzersiz zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda TAM, KOBİ'lerin teknolojiye yönelik tutumlarını ve kullanım niyetlerini analiz etmek için işlevsel bir teorik altyapı sunmaktadır.

2.5. Etkileşimsel Karar Verme (Effectuation)

Etkileşimsel karar verme yaklaşımı, Sarasvathy (2001) tarafından geliştirilmiş olup, özellikle yüksek belirsizlik altında karar alma süreçlerine odaklanmaktadır. Bu modele göre karar vericiler, ulaşılmak istenen hedeflerden çok, sahip oldukları mevcut kaynaklar çerçevesinde hareket ederler. "Kim oldukları", "ne bildikleri" ve "kimi tanıdıkları" gibi unsurlar, sürecin yönünü belirler (Sarasvathy, 2001). Etkileşimsel karar verme

yaklaşımı, geleneksel nedensel (causal) strateji geliştirme süreçlerinden farklı olarak, eldeki mevcut kaynaklarla harekete geçmeyi, öngörülemez gelişmeleri fırsata dönüştürmeyi ve mevcut sosyal ağlardan yararlanmayı önceler (Sarasvathy & Dew, 2005; Sarasvathy et al., 2014). Bu bağlamda, etkileşimsel yaklaşımın ağ kurma süreciyle ilişkisi de vurgulanmıştır (Galkina & Chetty, 2015). Türkiye'deki KOBİ'ler dijital dış ticaret ortamında belirsizlik, bilgi eksikliği, teknolojik değişimin hızı ve öngörülemez pazar koşulları gibi unsurlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda Etkileşimsel karar verme yaklaşımı, KOBİ'lerin karar alma süreçlerini geleneksel rasyonel modellerin ötesinde açıklayarak, esnek, ağ-temelli ve kaynak odaklı strateji geliştirme biçimlerini anlamada değerli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

2.6. Teorik Bütünlük

Uppsala Modeli, dijitalleşmenin uluslararasılaşma süreçlerini tarihsel bir çerçevede açıklarken, KOBİ'lerin aşamalı biçimde bilgi ve deneyim birikimiyle dış pazarlara açılmasını anlamada yol göstericidir. STS kuramı, dijital dönüşümün KOBİ'lerin içsel organizasyonel yapıları üzerindeki sosyal ve teknik etkilerini bütüncül biçimde analiz ederek, dijitalleşme sürecinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgular. Ağ Teorisi, KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarını dışsal ilişkiler aracılığıyla nasıl tamamladığını gösterirken, TAM, KOBİ çalışanlarının ve yöneticilerinin yeni teknolojilere olan tutum ve davranışlarını anlamak için önemli ipuçları sunar. Effectuation yaklaşımı ise özellikle belirsizlik koşullarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin mevcut kaynaklarını ve ilişki ağlarını nasıl stratejik biçimde kullandığını açıklayarak, pratik karar alma süreçlerine ışık tutar. Bu kuramsal çerçeve, çalışmanın bütünlüğünü sağlayarak, ilerleyen bölümlerde yapılacak analizlere güçlü bir teorik dayanak oluşturmaktadır.

2.7. KOBİ'ler İçin Uygulama Önerileri

Bu beşli teorik yapı, KOBİ yöneticileri ve politika yapıcılar açısından yalnızca akademik değil, uygulamalı düzeyde de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Örneğin:

- Uppsala Modeli temelinde, dış pazarlara adım atmak isteyen KOBİ'ler için önce yakın pazarlarda deneyim kazanmak, ardından daha uzak pazarlara açılmak stratejik bir yol olabilir.
- STS Kuramı çerçevesinde, dijitalleşme yatırımlarında yalnızca teknolojiye değil, çalışanların yetkinlik gelişimine ve kültürel dönüşüme de öncelik verilmesi gerekmektedir.

- Ağ Teorisi bağlamında, KOBİ'ler yalnızca kendi kapasitelerine değil, aynı zamanda dijital pazaryerleri, lojistik ağlar ve sektör birlikleri gibi dışsal ilişki alanlarına yatırım yapmalıdır.
- TAM dikkate alındığında, dijital araçların benimsenmesi sürecinde kullanıcı eğitimi, kolay erişilebilirlik ve fayda algısının artırılması önemlidir.
- Effectuation yaklaşımı ise KOBİ'lerin belirsizlikle baş etmede esnek, yaratıcı ve kaynak odaklı stratejiler geliştirmesini önermektedir.

3. Türkiye’de KOBİler ve E-Ticaret

Bu bölümde, dijitalleşme ve dış pazarlara açılma sürecine ilişkin Uppsala, STS ve TAM modellerinin önerdiği yapıların Türkiye KOBİ'leri üzerindeki yansımaları ampirik verilerle ele alınacaktır.

TÜİK tarafından Aralık 2024’te yayımlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2023” raporuna göre, Türkiye’de faaliyet gösteren girişimlerin %99,7’si KOBİ ölçeğinde yer almaktadır. Bu işletmeler, toplam istihdamın %70,5’ini sağlarken; personel maliyetinin %47,9’unu, toplam cironun %47,4’ünü, üretim değerinin %41,6’sını ve katma değer (faktör maliyetiyle hesaplanan) %40,1’ini oluşturmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin sınıflandırıldığı NACE Rev.2 sistemine göre değerlendirildiğinde, 2023 yılında KOBİ’lerin en yoğun faaliyet gösterdiği alanlar sırasıyla; %36,1 ile toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletlerin onarımı; %15,2 ile ulaştırma ve depolama; %12,3 ile ise imalat sektörleri olmuştur.

Türkiye’de e-ticaret hacmi, Ticaret Bakanlığı’nın E-ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS) verilerine göre hızla büyümektedir. 2019 yılında 136 milyar TL olan e-ticaret hacmi, 2020 yılında 226 milyar TL’ye, 2021 yılında 381,5 milyar TL’ye, 2022 yılında ise bir önceki yıla göre %109 artışla 800 milyar TL’ye yükselmiştir. Bu rakamın 2023 yılında 1.866 milyar TL’ye, 2024 yılında ise 3.000 milyar TL’ye ulaşması beklenmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2025).

Amazon Türkiye ve PwC Türkiye iş birliğiyle gerçekleştirilen araştırma, Türkiye genelindeki 28 farklı ilden 2089 KOBİ’nin katılımıyla yürütülmüştür. Katılımcıların büyük bir kısmının İstanbul’dan geldiği; özellikle İstanbul merkezli 500’den fazla KOBİ’nin katılım sağladığı görülmektedir. Bu durum, İstanbul’daki işletmelerin dijitalleşme konusunda yoğun bir kümelenme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. İzmir, Ankara ve Kocaeli gibi iller de yüksek katılım oranlarıyla öne çıkmakta, bu bölgelerdeki e-ticaret potansiyelini ve farkındalığını göstermektedir. Anket, firmaların e-ticaret ve

e-ihracat konusundaki mevcut durumlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, KOBİ'lerin yalnızca dörtte birinin e-ticaret faaliyetlerinde bulunduğunu, çok daha küçük bir kısmının (%4,1) ise e-ihracat yaptığını göstermektedir. Bu genel görünümün yanı sıra, yerel düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar da Türkiye'deki KOBİ'lerin e-ticarete yönelik eğilimlerini anlamada önemli katkılar sunmaktadır. Örneğin, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 369 KOBİ üzerinde yapılan bir alan araştırmasında, Covid-19 sonrası dönemde KOBİ'lerin e-ticaret konusundaki tutumlarının olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir. Bu araştırma, tam kapanma sonrasındaki dönemde yürütülmüş ve KOBİ'lerin yaklaşık %46'sının e-ticaret faaliyeti yürüttüğünü, ancak %54'ünün henüz bu alana girmediğini ortaya koymuştur. Buna karşın, işletmelerin çoğunluğu e-ticarete geçiş sürecine olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu çalışma, KOBİ'lerin dijitalleşmeye yönelik düzeylerini ve e-ticareti benimseme potansiyellerini değerlendirmek açısından önem taşımaktadır (Kenger ve Aslan Çetin, 2024). COVID-19 pandemisi sürecinde KOBİ'lerin fiziksel satışlarını dijital platformlara taşıyarak dijital dönüşümlerini hızlandırdıkları belirlenmiştir. Ancak, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital satış oranları, Avrupa ülkelerine kıyasla hala düşük seviyede kalmaktadır. Ayrıca, ankete katılan firmaların büyük çoğunluğunun (%74,7) henüz e-ticaret faaliyetlerinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Firmaların en çok tercih ettiği dijital pazarlama araçları ise internet siteleri, sosyal medya gönderileri ve mobil uygulamalar olarak sıralanmaktadır. Anket çalışması, sadece genel eğilimleri değil, aynı zamanda bölgesel farklılıkları da göz önüne alarak öncelikli destek alanlarının belirlenmesini sağlamıştır. İstanbul merkezli KOBİ'lerin katılım fazlalığı, bu şehirdeki işletmelerin dijitalleşme konusunda daha yoğun bir şekilde kümelandiğini göstermektedir. Benzer şekilde, İzmir, Ankara ve Kocaeli illeri de yüksek katılım oranlarıyla dikkat çekmekte, bu bölgelerde e-ticaret potansiyelinin ve dijital farkındalığın daha belirgin olduğunu işaret etmektedir (PwC Türkiye, 2023).

3.1. Türkiye'de KOBİ'lerin E-Ticaret Yoluyla Dış Ticaret Faaliyetleri

Küreselleşme ile birlikte ticari sınırların ortadan kalkması, ülkeler arasındaki ekonomik etkileşimi önemli ölçüde artırmıştır (Denli, 2025). Bu etkileşimin doğal bir sonucu olarak, son yıllarda küresel düzeyde sınır ötesi e-ticaret hacminde de kayda değer bir artış yaşanmıştır. Tüketicilerin dijital alışverişe olan eğilimlerinin artması ve çevrimiçi platformların erişilebilirliğinin yaygınlaşması, Türkiye'deki e-ihracat potansiyelinin de yükselmesine zemin hazırlamıştır. Euromonitor verilerine göre, dünya

çapındaki sınır ötesi e-ticaret perakende hacmi 2017 yılında 1,4 trilyon ABD doları seviyesindeyken, 2022 yılına gelindiğinde bu rakam 3,5 trilyon dolara ulaşmıştır. Türkiye açısından bakıldığında ise yurt dışından yapılan harcamalar 2019 yılında 12,2 milyar TL iken, 2022 yılında 33,8 milyar TL'ye yükselmiş; böylece yalnızca üç yıllık dönemde yaklaşık 2,8 katlık bir büyüme gerçekleşmiştir. Bu veriler, Türkiye'nin e-ihracat kapasitesindeki artışın küresel eğilimlerle paralel seyrettiğini göstermektedir (Pwc Türkiye, 2023).

Türkiye'de KOBİ'lerin ihracat performansının büyük ölçekli firmaların gerisinde kaldığı görülmektedir. 2023 yılı toplam ihracatının %3,4'ü mikro, %13,2'si küçük, %18,4'ü ise orta ölçekli girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna karşın büyük ölçekli işletmeler, toplam ihracatın %65'ini gerçekleştirmiştir. KOBİ'lerin dış satım faaliyetlerinde sektör dağılımı incelendiğinde, %58,1'lik payla ticaret sektörünün ve %36,7'lik payla sanayi sektörünün öne çıktığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, 2023 yılı ithalat verileri değerlendirildiğinde, toplam ithalatın %1,4'ü mikro, %7,2'si küçük ve %11,3'ü orta ölçekli işletmeler tarafından yapılırken; büyük ölçekli girişimlerin ithalattaki payı %80 olmuştur. KOBİ'lerin ithalatında ticaret sektörünün payı %64, sanayi sektörünün payı ise %29,2 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2024). KOSGEB'in 2025 yılında yayımladığı rapora göre, 2023 yılında mikro ölçekli girişimler 8,4 milyar dolar, küçük ölçekli girişimler 33 milyar dolar ve orta ölçekli girişimler 45,8 milyar dolar ihracat gerçekleştirmiştir. Aynı yıl içerisinde büyük ölçekli 5.843 girişim 270,8 milyar dolarlık ithalat yaparken, 206.104 KOBİ 67,5 milyar dolarlık ithalat gerçekleştirmiştir. Dikkat çekici bir bulgu ise, 2023 yılında KOBİ'lerin toplam ithalat tutarının bir önceki yıla göre %27,2 oranında artarken, büyük girişimlerin ithalat tutarında %6,9'luk bir azalma yaşanmış olmasıdır. Bu veriler, KOBİ'lerin dış ticaretteki etkinliğinin artmakta olduğunu göstermekte ve gelecekte bu işletmelere yönelik politikaların önemini ortaya koymaktadır.

Bu sınırlı performans, KOBİ'lerin dış pazarlarda daha etkin olabilmesi için kamusal destek mekanizmalarının ne denli kritik olduğunu ortaya koymaktadır

3.2. Devlet Destekleri ve KOBİ'lerin Dış Ticaret Kapasitelerinin Geliştirilmesi

Türkiye'de KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını teşvik etmek amacıyla hem KOSGEB hem de Ticaret Bakanlığı tarafından çeşitli destek mekanizmaları hayata geçirilmiştir. Bu destekler, KOBİ'lerin ihracat kapasitelerini artırmak,

uluslararası rekabette sürdürülebilir olmalarını sağlamak ve dijitalleşme süreçlerini hızlandırmak üzere yapılandırılmıştır.

KOSGEB destekleri, dijital dönüşümden kapasite geliştirmeye, küresel rekabetçiliği artırmaya yönelik çeşitli programlarla KOBİ'leri desteklemektedir.

- *KOBİ Dijital Dönüşüm Destek Programı*, işletmelerin dijital altyapılarını güçlendirmeleri ve verimliliklerini artırmaları amacıyla 1 milyon TL ile 20 milyon TL arasında finansman sağlamaktadır.
- *Kapasite Geliştirme Destek Programı*, üretim ve pazar büyüklüğünü artırmayı hedefleyen yatırımlara 1 milyon TL ile 20 milyon TL aralığında destek sunmaktadır.
- *Küresel Rekabetçilik Destek Programı*, teknoloji kullanımını yaygınlaştırmayı, üretim süreçlerinin iyileştirilmesini ve küresel iş birliklerinin kurulmasını hedefleyen projelere 20 milyon TL ile 50 milyon TL arasında destek vermektedir (KOSGEB, 2024).

Bunun yanı sıra, 5973 sayılı İhracat Destekleri Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı kapsamında Ticaret Bakanlığı tarafından uygulanan çok sayıda ihracat destek programı da mevcuttur. Bu kapsamda:

- *Pazara giriş belgeleri, marka tescili, danışmanlık hizmetleri ve pazar araştırmaları* gibi faaliyetler için %50 oranında değişen üst limitlerle doğrudan destek sunulmaktadır.
- *Yurt dışı fuar katılımı, tanıtım giderleri, kira destekleri, yeşil mutabakata uyum projeleri ve tasarım faaliyetleri*, sektörel öncelikler dikkate alınarak belirli yıllık limitler dahilinde teşvik edilmektedir.
- *Küresel tedarik zincirine entegrasyon, çok kanallı zincir mağaza yapılanması, ihracat konsorsiyumları, sanal fuarlar ve sanal ticaret heyetleri* gibi yenilikçi organizasyon yapıları da program kapsamında desteklenen başlıklar arasında yer almaktadır.

Bu desteklerin temel amacı, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda daha görünür hale gelmesini sağlamak, ihracatlarını sürdürülebilir bir şekilde artırmak ve Türkiye ekonomisinin dış ticaret dengesine katkıda bulunmaktır.

4. Lojistik ve Dijital Dönüşümün Etkileşimi

Lojistik sistemi yalnızca kendi yapısal önemiyle değil, aynı zamanda bu sistemi etkin biçimde kullanan işletmeleri de stratejik olarak ön plana çıkarmaktadır (Ekinler & Güngör Tanç, 2024). Dijital dönüşüm süreçleriyle birlikte lojistiğin işletmeler açısından taşıdığı önem daha da artmıştır.

Lojistik, tedarik aşamasından başlayarak son tüketiciye ulaşana kadar ve sonrasında gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan bütüncül bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Papatya & Uygur, 2019, s. 345). Arz ile tüketim piyasası arasında köprü görevi gören lojistik sistemlerinde dijitalleşme, yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmamakta; aynı zamanda KOBİ'lerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını ve stratejik yönetim anlayışlarını da dönüştürmektedir (Uzun & Uygur, 2021, s. 147). Kaynak Tabanlı Yaklaşım (RBV) çerçevesinde yapılan analizler, Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve küresel değer zincirlerine entegrasyonun, döngüsel ekonomi prensiplerinin benimsenmesinde önemli birer kaldıraç işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Özellikle bu teknolojilerin sunduğu veri odaklı ve esnek yapı sayesinde KOBİ'ler, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri ile operasyonel verimlilik arasında daha dengeli bir yapı kurabilmektedir. Bununla birlikte, bazı durumlarda dijital kaynak tahsisi ile döngüsel stratejiler arasında uyum sorunlarının ortaya çıkabildiği de belirtilmektedir (Suchek, Ferreira & Fernandes, 2024).

KOBİ'lerin e-ticaret alanındaki faaliyetlerinin artması, lojistik süreçlerde hız, doğruluk ve verimlilik beklentilerini de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, tekrarlayan ve zaman alıcı işlemlerde insan kaynağının yoğun kullanımı yerine dijital çözümlere yönelmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Lojistik operasyonların dijital dönüşümüne katkı sağlamak amacıyla geliştirilen bir model, sipariş takibi, veri yakalama ve doğrulama gibi süreçlerde robotik süreç otomasyonu (RPA) teknolojisinin entegrasyonu ile operasyonel verimliliğin ve doğruluğun artırılabilceğini göstermektedir. Uygulanan örnek çalışmada, RPA teknolojisi sayesinde insan kaynağı daha katma değerli işlere yönlendirilebilmiş ve süreçlerin performansı anlamlı ölçüde artmıştır (Lam, Tang & Wong, 2024).

Dijitalleşmenin lojistik sistemlerdeki operasyonel faydalarının ötesinde, bu dönüşümün stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkileri de dikkate değerdir. Özellikle belirsizliklerin baskın olduğu e-lojistik ve tedarik zinciri süreçlerinde, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma kararları farklı yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu kapsamda, KOBİ'lerin uluslararasılaşma kararları, belirsizlik ortamında stratejik esnekliğe olan ihtiyaç nedeniyle giderek daha fazla “etkileşimsel karar alma” (effectuation) modeli çerçevesinde değerlendirilmektedir. Nabi, Nyaoro ve Zohora'nın (2024) çalışmasında, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki girişimcilerin uluslararasılaşma sürecinde kullandıkları karar mekanizmaları analiz edilmiştir. Araştırma, firma kaynakları ve yetkinlikleri, girişimci özellikleri, çevresel faktörler ve psikolojik mesafe gibi dört temel unsurun KOBİ'lerin effectuation yaklaşımını tercih etmelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik

mesafe kapsamında ise dil, kültür, sözleşme geçerliliği ve iş yapma kolaylığı gibi unsurların belirleyici rol oynadığı vurgulanmaktadır. Çalışma, özellikle bireysel girişimcinin karar sürecindeki merkezi rolünü vurgulayarak, uluslararasılaşma sürecinde esnek ve kaynak odaklı stratejilerin nasıl geliştirildiğine dair önemli bulgular sunmaktadır.

Vietnam lojistik sektöründe faaliyet gösteren 11.630 KOBİ üzerinde yapılan kapsamlı bir araştırmada, teknoloji ve inovasyon uygulamalarının firma performansına olan etkileri incelenmiştir. Teknoloji kullanımı “internet erişimi”, “web sitesi sahipliği”, “yazılım kullanımı” ve “otomasyon” unsurlarıyla ölçülürken; inovasyon ise “ürün”, “süreç”, “örgütsel” ve “Ar-Ge” gibi faaliyetlerle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, internet erişimi, web sitesi sahipliği ve yazılım kullanımı; hem özkaynak kârlılığı (ROE) hem de aktif kârlılığı (ROA) gibi performans göstergeleri üzerinde anlamlı ve güçlü etkiler oluşturmıştır. Otomasyonun ise sadece ROA üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca yalnızca örgütsel inovasyonun firma performansında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışma ayrıca, işletme yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, devlet ortaklığı ve dış ticaret faaliyetlerinin de performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, KOBİ’lerin dijitalleşme stratejilerinde hangi teknoloji ve inovasyon alanlarına öncelik vermeleri gerektiğine dair önemli içgörüler sunmaktadır (Nguyen et al., 2024).

Ayrıca, başta büyük veya ağır eşyalar için nakliye maliyetleri olmak üzere, gümrük işlemleri, hasar gören ürünler ve iadeler gibi süreçlerde oluşabilecek maliyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. PWC anketine göre, küresel e-ihracat oranlarındaki artış ile birlikte, sınır ötesi e-ticaret yapan perakendeciler, markalar ve üreticiler için lojistik süreçlerde müşteri memnuniyetine dayalı, sorunsuz teslimat ve iade işlemleri büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçlarına göre katılımcıların %43,4’ü sınır ötesi lojistik ve iadeleri, %39,5’i gümrük uyumluluğunu, %36,8’i ise sınır ötesi risklerin yönetimini en büyük zorluk alanları olarak tanımlamıştır ((Statista, 2022b). Bu bulgular, işletmelerin lojistik kaynaklarını ve stratejilerini gözden geçirmeleri ve dijital çözümlerle desteklemeleri gerektiğine işaret etmektedir.

4.1. Türkiye’de E-Lojistik Altyapı Eksiklikleri

PWC (2023) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen bir ankete göre, KOBİ’lerin e-ihracat faaliyetleri kapsamında sıklıkla karşılaştıkları sorunlar arasında lojistik aksaklıklar –örneğin ürün teslimatında yaşanan gecikmeler– üçüncü sırada yer almaktadır. Sınır ötesi e-ticaret yapan perakendecilerin karşılaştığı temel zorluklardan biri ise sınır ötesi lojistik süreçlerdir. Gümrük

işlemleri, belgelerdeki hatalar, teknolojik altyapı sorunları, küresel olaylar, yoğun sezonlar, limanlarda yaşanan sıkışıklıklar ve olumsuz hava koşulları gibi pek çok unsur bu süreçlerde ciddi gecikmelere neden olabilmektedir (Statista, 2022a).

Lojistik aksaklıkların müşteri memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkileri, firmaları daha şeffaf iletişim stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, tüketiciler tahmini teslimat süreleri ve olası gecikmeler hakkında şeffaf ve güncel bilgilendirme beklemektedir. Ancak, bu beklentiler karşılanmadığında müşteri memnuniyetinde ciddi düşüşler yaşanabilmektedir. Öyle ki, pandemi döneminden itibaren süregelen lojistik sorunlara karşı bazı iyileştirmeler yapılmış olsa da, teslimatlara duyulan müşteri güveninin tarihsel olarak en düşük seviyelere gerilediği tespit edilmiştir (Anyline, 2022). Bu olumsuz etkilerin minimize edilebilmesi için işletmelerin teslimat süreçleri hakkında müşterileriyle düzenli ve proaktif iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, esnek teslimat seçenekleri ve süreç boyunca sağlanan düzenli güncellemeler, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Ayrıca, başta büyük veya ağır eşyalar için nakliye maliyetleri olmak üzere, gümrük işlemleri, hasar gören ürünler ve iadeler gibi süreçlerde oluşabilecek maliyetlerin de dikkate alınması gerekmektedir. PWC anketine göre, küresel e-ihracat oranlarındaki artış ile birlikte, sınır ötesi e-ticaret yapan perakendeciler, markalar ve üreticiler için lojistik süreçlerde müşteri memnuniyetine dayalı, sorunsuz teslimat ve iade işlemleri büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçlarına göre katılımcıların %43,4'ü sınır ötesi lojistik ve iadeleri, %39,5'i gümrük uyumluluğunu, %36,8'i ise sınır ötesi risklerin yönetimini en büyük zorluk alanları olarak tanımlamıştır (Statista, 2022b). Bu bulgular, işletmelerin lojistik kaynaklarını ve stratejilerini gözden geçirmeleri ve dijital çözümlerle desteklemeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Teslimat süreçlerine ilişkin müşteri beklentilerinin giderek yükselmesi, firmaların lojistik organizasyonlarını daha verimli ve maliyet etkin biçimde yapılandırmalarını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, bireysel olarak yürütülen lojistik süreçler, ölçek ekonomilerinden faydalanmayı zorlaştırmakta ve bu durum maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. E-ihracatın yaygınlaştırılması için küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik lojistik desteklerin devlet ve çevrim içi pazaryerleri aracılığıyla artırılması gerekmektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin pazaryerlerinin sunduğu lojistik hizmetler ve uygulamalar konusunda bilinçlendirilmesi, sürecin etkinliğini artırmada önemli bir adımdır. Teslimat süreçlerinin etkinliği, tüketici memnuniyetini doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaya

devam etmektedir. Özellikle teslimatların zamanında ve düzenli olarak gerçekleştirilmesi tüketiciler açısından öncelikli beklenti halindeyken, her yeni neslin olumsuz teslimat deneyimlerine karşı daha yüksek hassasiyet gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu nedenle, satıcıların pazaryerlerine nasıl bir lojistik modeli ile gireceklerini önceden planlamaları önem arz etmektedir. Yurt dışında depo açamayan firmalar için, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları ya da pazaryerlerinin sunduğu lojistik altyapı alternatifleri sayesinde daha düşük maliyetli çözümler geliştirilebilir. Ancak, bu çözümler stratejik bir planlamayı da gerektirmektedir; firmalar, operasyonel süreçlerini optimize edecek ve maliyet etkinliğini artıracak şekilde bu altyapılardan nasıl yararlanabileceklerini önceden analiz etmelidir. daha düşük maliyetli çözümler geliştirmek mümkün olabilir. Ancak, yurt dışındaki depo elleçleme maliyetlerinin yüksekliği, firmaların bu tür operasyonları yürütmelerini zorlaştırmakta ve stratejik planlama ihtiyacını artırmaktadır (TÜSİAD, 2024).

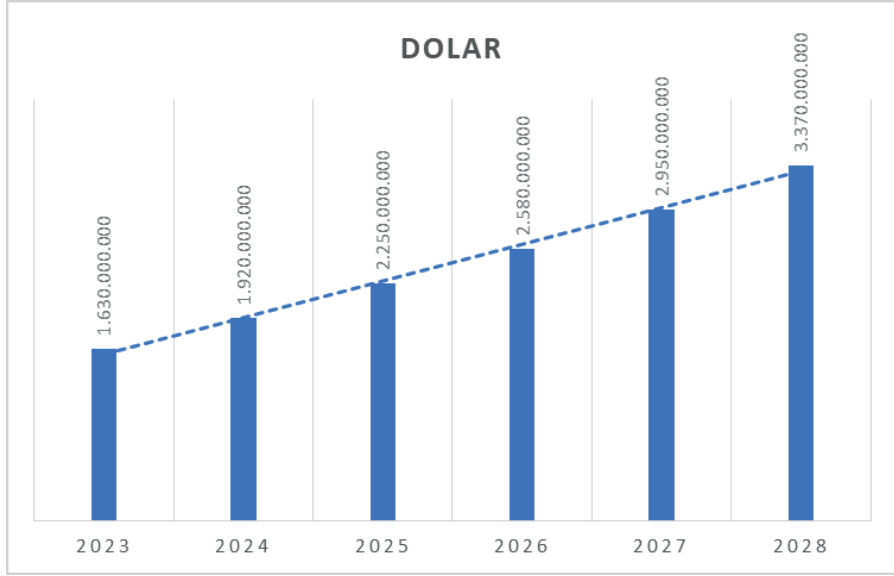
5. KOBİ'lere Yönelik Sektörel Eğilimler ve Veriye Dayalı Gözlemler

Bu bölümde, Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme, e-ticaret ve uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin güncel sektörel eğilimler değerlendirilmekte ve bu değerlendirme hem ulusal hem de uluslararası düzeydeki ampirik veriler temelinde yapılmaktadır. Özellikle küresel perakende e-ticaret hacmindeki eğilimler ve büyüme oranları, Türkiye'nin bu alandaki mevcut konumunu daha sağlıklı analiz edebilmek için karşılaştırmalı bir çerçevede ele alınmıştır. Bununla birlikte, sınır ötesi e-ticaret performansı, dış ticaretin coğrafi dağılımı ve sektörel yoğunlaşma gibi göstergeler üzerinden Türkiye'deki KOBİ'lerin dijital ekonomiyle entegrasyon düzeyi irdelenmiştir. Bu yaklaşım, hem mevcut durumun tespitini kolaylaştırmakta hem de stratejik gelişim alanlarının ortaya konmasına katkı sunmaktadır. Bölümün alt başlıklarında, resmi istatistik kurumlarının yayımladığı raporlar ve küresel ölçekte güvenilir kaynaklardan alınan veriler kullanılarak, KOBİ'lerin dijital dönüşüm sürecindeki yeri çok boyutlu bir analiz çerçevesinde sunulmaktadır.

5.1. Türkiye'de E-Ticaretin Küresel Konumu

Günümüzde e-ticaret verilerinin büyük bir bölümü firmalara özgü olup kamuya açık değildir. Ancak bu alanda yapılan projeksiyonlar, özellikle sınır ötesi e-ticaretin gelecekteki büyüme potansiyeline işaret etmektedir. Juniper Research tarafından yayımlanan güncel bir rapora göre, doğrudan işletmeden tüketiciye (B2C) gerçekleştirilen sınır ötesi e-ticaret hacminin

2028 yılına kadar 3,37 trilyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir. Bu rakam, 2023 yılında öngörülen 1,63 trilyon dolarlık hacmin iki katından fazlasına denk gelmektedir (Purnell, 2023).



Şekil 1: Dünya’da Sınır Ötesi E-Ticaret Hacmi

Tablo 1’de 2023 yılı itibarıyla dünya genelinde perakende e-ticaret hacmi açısından Çin (1.330,91 milyar \$) ve ABD (1.186,3 milyar \$) açık ara önde yer almaktadır. Bu iki ülkeyi, daha düşük hacimle fakat dijital altyapısı gelişmiş olan Birleşik Krallık (159,46 milyar \$), Güney Kore (151,83 milyar \$) ve Japonya (126,55 milyar \$) takip etmektedir. Ancak bu ülkelerdeki e-ticaret büyüme oranları, doygunluk seviyelerine yaklaşmaları nedeniyle göreceli olarak daha düşük seyretmektedir (örneğin Japonya %3,3, Birleşik Krallık %10,5). Buna karşılık, gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Endonezya (%38,2), Rusya (%31), Hindistan (%20) ve Türkiye (%27,1), görece daha düşük toplam hacimlere sahip olsalar da oldukça yüksek büyüme oranlarıyla dikkat çekmektedir.

Türkiye, 2023 itibarıyla 23,09 milyar dolarlık perakende e-ticaret hacmi ile listede 19. sırada yer almakta; ancak %27,1’lik büyüme oranı ile birçok gelişmiş ekonomiyi geride bırakmaktadır. Bu veri, Türkiye’nin e-ticaret ekosisteminin henüz doygunluğa ulaşmadığını ve ciddi bir büyüme potansiyeli barındırdığını göstermektedir. Özellikle lojistik altyapısının geliştirilmesi, sınır ötesi e-ticaret kapasitelerinin artırılması ve KOBİ’lerin dijitalleşme

süreçlerinin desteklenmesi, bu büyüme ivmesinin sürdürülebilirliği açısından stratejik önemdedir. Türkiye'nin yüksek büyüme oranı, doğru yönlendirmelerle bölgesel bir e-ticaret merkezi olma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1: 2023 Yılı Perakende E-Ticaret Hacmi ve 2018-2023 Büyüme Oranlarına Göre Öne Çıkan Ülkeler (Milyar Dolar)

	Ülke	Perakende E-Ticaret	2018-2023 Büyüme Hızı
1	Çin	1330.91	16,70%
2	ABD	1186.3	15,60%
3	Birleşik Krallık	159.46	10,50%
4	Güney Kore	151.83	11,90%
5	Japonya	126.55	3,30%
6	Almanya	94.44	6,20%
7	Rusya	90.81	31%
8	Hindistan	63.05	20%
9	Endonezya	60.37	38,20%
10	Kanada	55.3	20,30%
11	Fransa	66.3	5,90%
19	Türkiye	23.09	27,10%

Kaynak: PWC Analiz

Tablo 2'de görüleceği üzere 2019-2024 dönemine ilişkin verilere göre Türkiye'de perakende e-ticaret hacminde dikkat çekici bir artış yaşanmıştır. 2019 yılında 64 milyar TL olan perakende e-ticaret hacmi, 2024 yılında yaklaşık 25 kat artarak 1.619 milyar TL'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde genel ticaret hacmi de 136 milyar TL'den 3.000 milyar TL'ye yükselmiş, ancak e-ticaretin genel ticaret içindeki payı yıllar itibarıyla dalgalı bir seyir izlemiştir.

Pandemi etkisiyle 2020 yılında perakende e-ticaretin genel ticaret içerisindeki payı %64'e yükselerek zirve yapmış, bu oran 2021'de %61, 2022'de %57'ye düşmüş ve takip eden iki yılda sırasıyla %53 ve %54 seviyelerinde sabitlenmiştir. Bu durum, pandeminin dijital ticaret üzerindeki kısa vadeli ivmelendirici etkisini ortaya koyarken, sonraki yıllarda fiziki ticaretin yeniden ivme kazandığını göstermektedir. Bununla birlikte, e-ticaret hacmindeki mutlak büyüme devam etmiş ve bu alanın Türkiye ekonomisinde giderek daha büyük bir yer tuttuğu görülmüştür. Bu eğilim, dijitalleşme ve lojistik altyapı yatırımlarının önemini pekiştirmekte; KOBİ'lerin bu değişime adapte olma gerekliliğini vurgulamaktadır.

Tablo 2 Türkiye’de Perakende E-Ticaretin Genel Ticaret İçindeki Payı (2019–2024, Milyar TL)

	Perakende E-Ticaret	Genel Ticaret	Pay
2019	64	136	47%
2020	145	226	64%
2021	234	381	61%
2022	458	800	57%
2023	989	1855	53%
2024	1619	3000	54%

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı

Bu veriler, Türkiye’de perakende e-ticaretin genel ticaret içindeki payının yıllar itibarıyla önemli bir artış kaydettiğini ortaya koymaktadır. Ancak, iç pazar dinamikleri kadar sınır ötesi e-ticaretin gelişim seyri de KOBİ’lerin dijital dış ticaret potansiyelini anlamak açısından kritik önemdedir. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde Türkiye’nin toplam e-ticaret hacmi ile sınır ötesi ticaret performansı karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

5.2. Türkiye İç Pazar ve Sınır Ötesi E-Ticaret Eğilimleri

Tablo 3’de Türkiye’de perakende e-ticaret hacmi son yıllarda belirgin bir büyüme gösterdiği görülmektedir. 2017 yılında yaklaşık 7,9 milyar dolar seviyesinde olan toplam e-ticaret hacmi, 2023 itibarıyla 26,9 milyar dolara ulaşmıştır. 2024 ve sonraki yıllar için yapılan projeksiyonlar ise hacmin 2025’te bir miktar daralacağı, ancak genel olarak 24–27 milyar dolar bandında istikrar kazanacağına işaret etmektedir.

Buna karşılık, sınır ötesi e-ticaret hacmi incelendiğinde, mutlak değerlerde artış gözlemlense de bu artış oransal olarak toplam e-ticaret içindeki payını genişletmemiştir. 2017–2019 döneminde sınır ötesi e-ticaretin toplam içindeki payı %4 düzeyindeyken, 2020’den itibaren bu oran %3 seviyesine gerileyerek 2028’e kadar sabit kalmıştır. Bu durum, Türkiye’nin sınır ötesi e-ticarette niceliksel olarak büyüme de toplam e-ticaret içindeki konumunun durağan kaldığını göstermektedir.

Bulgular, Türkiye’de e-ihracat faaliyetlerinin hâlâ sınırlı olduğunu ve küresel pazarlara entegrasyonun yeterince derinleşemediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, KOBİ’lerin uluslararası pazarlara erişimini destekleyecek lojistik altyapı yatırımları, dijital yetkinlik artırımı ve ulusal düzeyde stratejik yönlendirmelere duyulan ihtiyaç güncelliğini korumaktadır.

Tablo 3 Türkiye'nin E-Ticaret ve Sınır Ötesi E-Ticaret Verileri

Yıl	Toplam E-Tiracat (Milyar Dolar)	Sınır Ötesi E-Ticaret (Milyar Dolar)	Sınır Ötesi Pay (%)
2017	7.944	0.318	4
2018	8.153	0.326	4
2019	9.79	0.392	4
2020	16.67	0.5	3
2021	20.442	0.613	3
2022	22.782	0.683	3
2023	26.953	0.809	3
2024	27.78	0.833	3
2025T	25.894	0.777	3
2026T	24.329	0.73	3
2027T	24.284	0.728	3
2028T	24.486	0.734	3

Kaynak Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı

Bu durağanlık, Türkiye'nin sınır ötesi e-ticaret performansının daha çok belirli coğrafi bölgelere odaklandığını ve pazarlardaki çeşitliliğin sınırlı kaldığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin dış ticaret faaliyetlerinde hangi ülke gruplarına yoğunlaştığına dair bir analiz, bölgesel kırılğanlıkların ve fırsat alanlarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

5.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Bölgesel Ticaret Dağılımı

Tablo 4'te Türkiye'deki KOBİ'lerin ülke gruplarına göre dış ticaret verileri sunulmaktadır. Bu tablo KOBİ'lerin dış ticaret faaliyetlerinde coğrafi yoğunlaşmayı göstermektedir. Avrupa, hem ihracat (42.977 milyon \$) hem de ithalat (32.573 milyon \$) açısından lider konumdadır. Asya pazarı ise dengeli ticaret ilişkileriyle ikinci sırada yer almaktadır.

Afrika ve Amerika ile yapılan ticarete KOBİ'ler net ihracatçı pozisyonunda olup, bu bölgeler ihracat kapasitesinin artırılabilceği potansiyel pazarlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Afrika'da düşük ithalat hacmine karşılık yüksek ihracat değeri, Türkiye açısından bölgesel rekabet üstünlüğüne işaret etmektedir. Bu da, KOBİ odaklı ihracat stratejileri bağlamında Afrika'yı öncelikli bir hedef pazar hâline getirmektedir. Bu doğrultuda, devlet destekli lojistik çözümler, pazaryeri entegrasyonları ve hedef pazar analizlerinin

yaygınlaştırılması, söz konusu bölgelerde KOBİ'lerin dış ticaret hacmini artırmalarına katkı sağlayabilir.

Ancak Avrupa ve Asya'ya olan yüksek ticaret bağımlılığı, küresel ekonomik dalgalanmalara karşı kırılganlık yaratabileceğinden, pazar çeşitlendirme stratejileri açısından dikkatle ele alınmalıdır. Diğer taraftan, “Diğer Ülkeler” grubundaki düşük ticaret hacmi, KOBİ'lerin yeni pazarlara erişimi açısından henüz yeterince değerlendirilmemiş bir alanı işaret etmektedir. Bu doğrultuda devlet destekli lojistik çözümler ve pazaryeri entegrasyonları bu bölgeler için dış ticaretin genişletilmesine katkı sağlayabilir.

Tablo 4 Türkiye'deki KOBİ'lerin İhracat ve İthalat Değerlerinin Ülke Gruplarına Göre Dağılımı (Milyon ABD Dolar), 2023

Ülke Grubu	İthalat (Milyon \$)	İhracat (Milyon \$)
Avrupa	32.573	42.977
Asya	28.790	29.110
Amerika	4.209	6.455
Afrika	1.806	8.031
Diğer Ülkeler	142	535

Kaynak: TÜİK KOBİ İstatistikleri, 2024

2023 yılı itibarıyla Türkiye'deki KOBİ'lerin sektörel dağılımı, hizmet ve ticaret odaklı alanlarda yoğunlaştığını göstermektedir. NACE Rev.2 ekonomik faaliyet sınıflamasına göre, KOBİ'lerin %36,1'i toptan ve perakende ticaret ile motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu sırasıyla %15,2 ile ulaştırma ve depolama sektörü ile %12,3 ile imalat sanayi izlemektedir. Bu durum, Türkiye'de KOBİ'lerin ağırlıklı olarak tedarik zinciri süreçlerinin farklı halkalarında konumlandığını ve lojistik-temelli iş alanlarının önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır (TÜİK, 2024).

6. Sonuç

Sonuç olarak, KOBİ'lerin uluslararası ticaretteki rolü dijital çağa paralel olarak yeniden şekillenmektedir. Türkiye örneğinde, KOBİ'lerin toplam ihracattaki payı halen sınırlı olsa da (%34 civarı) son yıllarda dış ticaret performanslarında görece bir iyileşme gözlenmektedir. Özellikle ithalat tarafında, 2023 yılında KOBİ'lerin toplam ithalat tutarı bir önceki yıla göre %27,2 oranında artış gösterirken, büyük işletmelerin ithalatında %6,9'luk bir düşüş yaşanması, küçük işletmelerin küresel tedarik süreçlerindeki etkinliğinin arttığına işaret etmektedir. E-ticaret alanında ise KOBİ'lerin

önemli bir potansiyel barındırmasına karşın mevcut kullanım oranlarının düşük olduğu görülmüştür: Ülke genelinde KOBİ'lerin yalnızca dörtte biri e-ticaret yapmakta, çok daha küçük bir kısmı (%4,1) ise e-ihracat gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, COVID-19 sonrası dönemde dijitalleşmeye yönelik farkındalık yükselmiş, bazı bölgelerde KOBİ'lerin neredeyse yarısının çevrimiçi satışa yöneldiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, KOBİ'lerin dış pazarlara açılımında dijital platformların kritik ancak henüz tam olarak kullanılmayan bir kanal olduğunu ortaya koymaktadır.

Yürütülen teorik ve ampirik incelemelerin ortak noktası, dijital dönüşümün KOBİ'lerin rekabet gücünü ve sınır ötesi pazarlardaki varlığını artırmada anahtar rol oynadığıdır. Uppsala modeli ve onu izleyen çalışmalar bilgi birikimi ile ağların uluslararasılaşmada belirleyici olduğunu vurgular; nitekim dijital ortamlar, KOBİ'lere bu bilgi ve ilişki ağlarına hızla erişme imkânı tanıyarak geleneksel kademeli uluslararasılaşma engellerini azaltmaktadır. Teknoloji kabul modeli perspektifinden bakıldığında, KOBİ'lerin e-ticareti benimsemesi için öncelikle bu teknolojilerin somut faydalarını görmeleri ve kullanımının kolay olması gerekmektedir. Bu durum, KOBİ'lere yönelik kullanıcı dostu dijital platformların geliştirilmesi ve dijital okuryazarlık programlarının yaygınlaştırılması gereğine işaret etmektedir. Sosyo-teknik sistemler yaklaşımı ise dijital dönüşüm süreçlerinde insan kaynağının ve organizasyonel uyumun en az teknik altyapı kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin sadece teknolojiye yatırım yapmakla kalmayıp, eş zamanlı olarak çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeleri ve organizasyonel kültürü yeniliklere açık hale getirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma, kapsamlı teorik çerçeveyi pratik verilerle bütünleştirerek KOBİ'lerin dijitalleşme yoluyla dış ticarete katılımına dair bütüncül bir bakış açısı sunmuştur. Özellikle Türkiye bağlamında gerçekleştirilen analiz, hem literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli çıkarımlar sağlamaktadır. Çalışmanın ana katkısı, e-ticaret ve dijital dönüşümün KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecine etkilerini çok yönlü bir perspektifle ele alması ve bulguları güncel verilerle desteklemesidir. Elde edilen bulgular, KOBİ'lerin e-ihracat kapasitelerini artırmak için devlet teşviklerinden dijital eğitim programlarına ve uluslararası dijital pazaryerlerine entegrasyona kadar çeşitli alanlarda desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bunun yanı sıra, çalışmada ulaşılan bulgular Türkiye'deki KOBİ'lerin dış ticaret faaliyetlerinde coğrafi yoğunlaşma riskini ortaya koyarken; Afrika ve Amerika gibi pazarlarda net ihracatçı pozisyonunda olmalarının, bu bölgelerin stratejik fırsatlar sunduğunu göstermektedir. Özellikle Afrika'da ithalatın sınırlı, ihracatın ise görece yüksek düzeyde gerçekleşmesi, bölgesel

rekabet avantajı oluşturabilecek bir temel sunmaktadır. Bu durum, Uppsala modelindeki kademeli uluslararasılaşma yaklaşımına alternatif olarak, *effectuation* ve *ağ teorisi* perspektiflerinden bakıldığında, esnek ve fırsat odaklı pazar stratejilerinin teşvik edilmesi gerektiğini de göstermektedir.

6.1. Politika Önerileri: Türkiye’de KOBİ’lerin Dış Ticaret Kapasitelerini Artırmaya Yönelik Çok Boyutlu Yaklaşımlar

Türkiye’de KOBİ’lerin dış ticaret kapasitelerini artırmaya yönelik öneriler, devlet desteği, lojistik, dijitalleşme, pazar erişimi, insan kaynağı ve finansal programlar olmak üzere çok boyutlu şekilde ele alınabilir:

- Devlet Politikaları: KOBİ’lerin ihracata yönelmelerini teşvik eden kamu politikalarının daha hedef odaklı ve erişilebilir olması fayda sağlayabilir. Bürokratik süreçleri azaltan tek durak çözümler ve sadeleştirilmiş gümrük prosedürlerinin benimsenmesi, ihracat sürecini kolaylaştıracaktır. Pazara giriş belgeleri, marka tescili ve pazar araştırması gibi alanlarda mevcut teşviklerin kapsamı genişletilebilir. Ayrıca, e-ihracat yapan işletmeler için kademeli vergi avantajları gibi yeni mekanizmalar gündeme alınabilir.
- Lojistik Altyapısı: Lojistik süreçlerde karşılaşılan zorluklara yönelik olarak, KOBİ’ler için ortak lojistik merkezleri kurulması, toplu taşıma ve depolama sistemlerinin desteklenmesi değerlendirilebilir. Çevrimiçi pazaryerleriyle iş birliği içinde sunulacak lojistik destekler (örneğin indirimli taşıma anlaşmaları, gümrük süreçlerinin dijitalleştirilmesi) dış ticaret operasyonlarını kolaylaştırabilir.
- Dijital Dönüşüm: KOBİ’lerin dijital teknolojilere erişimini artırmak amacıyla kullanıcı dostu dijital araçlara yönelik finansal destek mekanizmaları ve uygun koşullu kredi modelleri geliştirilebilir. Ayrıca dijital beceri gelişimini sağlayacak eğitim programlarının yaygınlaştırılması ve mentorluk sistemleriyle desteklenmesi önerilebilir.
- Uluslararası Pazar Erişimi: KOBİ’lerin küresel pazarlara entegrasyonunu artırmak için dijital pazaryerlerine giriş desteklenmeli, fuar teşvikleri genişletilmeli ve hedef pazar analizleri yaygınlaştırılmalıdır. Yeni pazarlara erişim için sektörel yol haritaları oluşturularak firmaların bölgesel stratejiler geliştirmesi teşvik edilebilir.
- İnsan Kaynağı Gelişimi: Dijital dönüşüm süreçlerinin başarıya ulaşmasında nitelikli iş gücü belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, e-ticaret, dijital pazarlama ve dış ticaret konularında mesleki

eğitimlerin artırılması ve üniversitelerle iş birlikleri çerçevesinde özel eğitim modüllerinin geliştirilmesi faydalı olabilir.

- Destek Programları ve Finansman: Mevcut desteklerin etki analizleri yapılarak, mikro ve orta ölçekli işletmelerin farklı ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş destek programları tasarlanması önerilmektedir. Ayrıca, finansmana erişimde teminat sorunu yaşayan KOBİ'ler için kefalet sistemlerinin yaygınlaştırılması değerlendirilebilir.

Bu öneriler, çalışmada ulaşılan bulgular doğrultusunda şekillendirilmiş olup, gelecekte yapılacak detaylı saha çalışmalarıyla daha da somutlaştırılabilir ve politika yapıcılara yön gösterecek biçimde zenginleştirilebilir.

Kaynakça

- Anyline. (2022). *The customer perception report: Scan-and-go shopping in 2022*. <https://anyline.com/news/millennials-gen-z-scan-and-go>
- Costa, L.S., Munhoz, I.P., Pereira, L. and Akkari, A.C.S. (2022), "Assessing the digital maturity of micro and small enterprises: a focus on an emerging market", *Procedia Computer Science*, Vol. 200, pp. 202-210.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2014), *Organization Development and Change* (10th ed.), Cengage Learning, Stamford, CT.
- Denli, İ. (2025). Sosyo-Ekonomik Göstergeler Kapsamında Düzey-2 Bölgelerin Karşılaştırılması. S. Türkmen (Ed.) Bölgesel Çalışmalar Alanında Araştırmalar ve Değerlendirmeler (1-27) (Gece Kitaplığı, Ankara).
- Ekinler, F. ve Güngör Taç, S. (2024). Covid-19 Pandemisinin lojistik işletmelerinin faaliyetleri ve maliyetleri üzerindeki etkileri: Lojistik işletmelere yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversite Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27 (2), 562-57.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>
- 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(Spring/Summer): 23–32.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- 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.
- Kenger, H. ve Aslan Çetin, F. (2024). Covid-19 sürecinde KOBİ'lerin elektronik ticaret yönelimleri. *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 164-186. <http://doi.org/10.58588/aru-jfeas.1438297>
- KOSGEB. (2023, 26 Mayıs). *KOBİ Tanımı Güncellendi*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8807/kobi-tanimi-guncellendi>
- KOSGEB. (2024). *Destek Programları*. <https://www.kosgeb.gov.tr/>
- KOSGEB. (2025). Türkiye'de KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Yeri. [https://web-dosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Kurumsal/Raporlar/Türkiye'de_KOBİ'lerin_Dış_Ticaretteki_Yeri_\(2025\).pd](https://web-dosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Kurumsal/Raporlar/Turkiye'de_KOBİ'lerin_Dış_Ticaretteki_Yeri_(2025).pd)
- Koyuncuoğlu, D. (2021). "Kobi'lerde Pazarlama Ve Perakendeci İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", *International Journal of Disciplines Economi-*

- cs & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:26; pp:112-123
- Lam, H., Tang, V., & Wong, L. (2024). Raising logistics performance to new levels through digital transformation. *International Journal of Engineering Business Management*, 16. <https://doi.org/10.1177/18479790241231730>
- Lichtenthaler, U. (2017), “Shared value innovation: linking competitiveness and social objectives in the context of digital transformation”, *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 14 No. 4, 1750018, doi: 10.1142/s0219877017500183.
- Nabi, M. N. U., Nyaoro, B., & Zohora, F. T. (2024). Analysing the decision approach of the SME entrepreneurs relating to internationalisation of firms: The study of Kenyan SME entrepreneurs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1), 140–162. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0057>
- Nguyen, T. T., Bekrar, A., Le, T. M., Artiba, A., Chargui, T., Vo, T. L. H., & Trinh, T. T. H. (2024). The effects of technology and innovation adoption on firm performance among small and medium enterprises: Evidence from Vietnam’s logistics sector. *Economics and Business Review*, 10(4), 129–164. <https://doi.org/10.18559/eb.2024.4.1123>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), World Trade Organization (WTO), & International Monetary Fund (IMF). (2020). *Handbook on measuring digital trade* (1st ed.). OECD Publishing.
- Papatya, G., ve Uygur, M. N. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19). 338-358.
- Pozo, H., Akabane, G.K., Tachizava, T. and Ardito, L. (2019), “Innovation and technology processes in micro and small business”, *Cogent Business and Management*, Vol. 6 No. 1, doi: 10.1080/ 23311975.2019.1588088.
- Purnell, M. (2023, August 2). *Cross-border eCommerce market statistics 2023–2028* [Infographic]. Juniper Research. <https://www.juniperresearch.com/resources/infographics/crossborder-ecommerce-market-statistic-infographic/>
- PwCTürkiye. (2023). Türkiye’deki KOBİ’lerin E-Ticaret Görünümü. Mayıs 2023. <https://www.pwc.com.tr/turkiyedeki-kobilerin-e-ticaret-gorunumu>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-5>
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges,

- and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71–93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>
- Statista. (2022). *Attitudes towards online shopping in Turkey*. Global Consumer Survey. <https://www.statista.com/forecasts/1003017/attitudes-towards-online-shopping-in-turkey.country/>
- Statista. (2022). *Brand awareness in household appliances by country*. Global Consumer Survey. <https://www.statista.com/statistics/1118003/brand-awareness-in-household-appliances-by-country/>
- Suchek, N., Ferreira, J.J.M. and Fernandes, P.O. (2024), “Industry 4.0 and global value chains: what implications for circular economy in SME?”, *Management Decision*, Vol. 62 No. 9, pp. 2915-2936. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1541>
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2024, Şubat). *5973 sayılı İhracat Destekleri Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı*. Resmî Gazete. <https://ticaret.gov.tr/data/63467b2d13b876368c133f95/5973%20say%C4%B1%C4%B1%20%C4%B0hracat%20Destekleri%20Hakk%C4%B1nda%20Karar.pdf>
- Ticaret Bakanlığı. (2025). Türkiye’de E-Ticaretin Görünümü Raporu. Mayıs 2025. <https://etbis.ticaret.gov.tr/tr/Post/postturkiyede-e-ticaretin-gorunumu-raporu-yayinlanmistir>
- Trist, E.L. and Bamforth, K. (1951), “Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system”, *Human Relations*, Vol. 4 No. 1, pp. 3-38.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024, Aralık). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2023* (Yayın No. 53543). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2023-53543>
- Ulas, D. (2019), “Digital transformation process and MSEs”, *Procedia Computer Science*, Vol. 158, pp. 662-671, doi: 10.1016/j.procs.2019.09.101.
- Uzun, E. (2022). Muhasebe Biliminde Bilgi Teknolojilerinin Etkinliği Avantaj ve Dezavantajlar. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 588-599. <https://doi.org/10.29106/fesa.1098163>
- Uzun, E., & Uygur, M. N. (2021). Lojistik işletmelerinde taşıma faaliyeti ve bu faaliyete ilişkin maliyetleri etkileyen faktörler: Şırnak ili örneği. H. İbrahim, S. Çelik, R. Sakur & M. N. Uygur (Ed.), *Paradigma Akademi* (s. 141–161). Paradigma Akademi Yayınları.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. 2017. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9): 1087–1102.
- Walker, G.H., Stanton, N.A., Salmon, P.M. and Jenkins, D.P. (2008), “A review of sociotechnical systems theory: a classic concept for new command and control paradigms”, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 9 No. 6, pp.479-499.