



## DİJİTAL DOĞANLARIN ULUSLARARASILAŞMASI: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

*Muhammed Fatih AYDEMİR<sup>1</sup>*

### Öz

Bu çalışma, ekonomilerin dijitalleşmesiyle birlikte gün geçtikçe adından daha çok söz ettiren dijital doğanları ele almaktadır. Dijital doğanlar, iş modelini en güncel web ve mobil teknolojilere ve daha fazla dijitalleşmeye dayandıran yeni bir firma türüdür. Bu çalışmanın amacı, dijital doğanların uluslararasılaşmasına odaklanarak literatüre katkı sağlamaktır. Yerel pazarlarda ortaya çıkan dijital doğanların dijitalleşmesi ile uluslararasılaşma süreci doğrudan ilişkilendirilemese de kullandıkları iş modeli uluslararasılaşma üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma neticesinde dijital doğanların, dijital iş modellerine dayalı olarak geleneksel firmalara göre daha kolay, daha hızlı, daha az kaynakla, daha düşük maliyetle ve eş zamanlı olarak birçok ülke pazarında faaliyet gösterebilme potansiyelinin olduğu anlaşılmıştır. Dijital doğanların başarılı olması için uluslararası iş modellerinin temelinde kaliteli insan sermayesine sahip olması, niş pazarlara odaklanması, ilk olmanın avantajlarından yararlanması, güçlü kullanıcı tabanına sahip olması, ağ etkilerinden daha fazla yararlanması, sürdürülebilir yenilikçiliğe odaklanması, fikri mülkiyet haklarının korunduğu ve yüksek nüfuzlu yabancı pazarlara öncelik vermesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Doğanlar, Dijital Doğan Firmalar, Uluslararasılaşma, Dijitalleşme  
**JEL Sınıflandırması:** L81, M13, M16, M30, M31

## INTERNATIONALIZATION OF DIGITAL BORN: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

### Abstract

This study focuses on digital borns, which are becoming more and more prominent with the digitalization of economies. Digital borns are a new type of firm that bases its business model on the latest web and mobile technologies and further digitalization. This study contributes to the literature by focusing on the internationalization of digital borns. The digitalization and internationalization process of digital borns emerging in local markets cannot be directly linked. However, the business models they use have an impact on internationalization. As a result of the study, it has been understood that digital borns have the potential to operate in many country markets more easily, faster, with fewer resources, lower costs and simultaneously than traditional firms based on digital business models. In order to be successful, digital borns need to prioritize foreign markets with high-quality human capital, focus on niche markets, take advantage of being first, have a strong user base, benefit more from network effects, focus on sustainable innovation, protect intellectual property rights, and prioritize high-powered foreign markets.

**Keywords:** Digital Borns, Digital Born Firms, Internationalization, Digitalization  
**JEL Classification:** L81, M13, M16, M30, M31

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Bölümü, e-mail: [mfaydemir@uludag.edu.tr](mailto:mfaydemir@uludag.edu.tr), Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4248-9057>

## 1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerin gelişimi son yıllarda hız kazanmış, firmalar gün geçtikçe daha fazla dijitalleşirken, Covid-19 pandemisi ile birlikte dijital firmalara olan ilgi hiç olmadığı kadar artmıştır. Böylelikle geleneksel işletmelerin dijitalleşmesi ve dijital doğanların önemi daha fazla gündeme gelen konular arasına girmiştir. Öncelikli olarak dijitalleşme, “*yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak amacıyla bir iş modelini geliştirmek için dijital teknolojilerin kullanılması*” anlamına gelmektedir (Vadana vd., 2019: 472). İnternet ve mobil cihazlar gibi dijital teknolojilerin uygulanması, bir yandan geleneksel iş modellerini bozmakta, diğer yandan firmaların organizasyon yapılarını dönüştürmekte, daha da önemlisi yerleşik firmaların ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Ye vd., 2022:5138).

İş dünyasının dijitalleşmesi yaklaşık yirmi yılı aşkın süredir incelenmesine rağmen, dijital firmaların uluslararasılaşması son zamanlarda daha fazla ilgi gören konular arasında girmiştir. Dijitalleşme, şirketler için hem önemli fırsatlar oluşturmakta, hem de uluslararasılaşma sürecini kolaylaştırmaktadır (Eden, 2016: 5). Bununla birlikte dijital teknolojiler, değer zincirlerinin parçalarını dijitalleştirerek işletmelere uluslararasılaşmanın daha verimli yollarını sunmaktadır (Wentrup, 2016). Bu bağlamda iş modelini en güncel web ve mobil teknolojilere ve daha fazla dijitalleşmeye dayandıran yeni bir firma türü olarak dijital doğanlar ortaya çıkmıştır (Brouthers vd., 2016:513).

Dijital doğanlar 1995’ten itibaren ortaya çıkmasına rağmen (AlixPartners, 2019: 2), bu konuya henüz yeterince önem verilmemiştir (Birkinshaw, 2022:620). Dijital doğanların agresif çalışma tarzları ve geçmişte kullanılan iş uygulamalarına karşı meydan okuyan yapısı, geleneksel firmalara göre önemli farklılıklar taşımaktadır. Bu akımın en önemli temsilcisi ve sembolü Facebook olarak görülmektedir (Birkinshaw, 2022:620).

Geçmişte, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve bu teknolojilerdeki maliyet düşüşleri, kısa sürede uluslararasılaşan firmaların ortaya çıkışını etkileyen ana faktörler olarak kabul edilmiştir. Günümüzde ise dijitalleşmenin daha üst noktaya ulaşması ile birlikte bu faktörler daha önemli hale gelmiş, dijital doğanların artışını hızlandırmıştır (Jarosiński vd., 2022:51).

Dünya Yatırım Raporu (2017), dijitalleşen veya dijital dönüşüm geçiren çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ’ların) küresel pazarlarda diğer ÇUŞ’lara göre daha iyi durumda olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bu ÇUŞ’lar arasında yer alan tamamen dijital girişimler en iyi performansı göstermiştir (World Investment Report, 2017:164). Dijitalleşme sadece ÇUŞ’ları değil, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ’lerin) küreselleşme süreçlerine katılımını kolaylaştırmaktadır (McKinsey, 2016). Bu bağlamda Eden (2016:6), KOBİ’lerin çevrimiçi hizmetler ve dijital ürünler ile kısa bir zamanda bütün dünya ile etkileşime geçebileceğini ve neredeyse kurulduklarından itibaren küreselleşebileceklerini ifade etmiştir. Dijitalleşmenin etkisiyle sınırlı beşeri ve finansal sermayeye sahip olan KOBİ’ler küresel pazarlarda daha fazla yer edinmek ve bunu sürdürebilmek için geleneksel olmayan çalışma yolları bulmaya zorlanmaktadır (Jarosiński vd., 2022:47). Özellikle yerel pazarlarda rekabet baskısı ve kısıtlamalar ile karşılaşan KOBİ’ler için dijital platformlar, bu sıkıntıları aşma imkânı sunmaktadır (McKinsey, 2016:7; Ay ve Aydemir, 2020:340).

Geleneksel firmalar için uluslararasılaşma, yoğun kaynakları az sayıda ülkeye yavaş ve kademeli olarak tahsis etme süreci ile ilişkilendirilmektedir. Fakat uluslararasılaşma süreci dijital doğan firmalar ile farklılaşmıştır. Dijital doğan firmalar, internet üzerinden tüm dünyanın kullanımına sunulan yeni dijital yeniliklerin geliştirilmesi için küresel olarak dağılmış kaynaklara anında erişim potansiyeli ile öne çıkmaktadır (Shaheer, 2020:1). Özellikle mobil uygulamalar, çevrimiçi oyunlar, e-ticaret, dijital

içerik, bulut depolama ve sosyal medya platformları dijital doğanların öne çıkan iş faaliyetlerini oluşturmaktadır (Monaghan vd., 2020:12).

Bu çalışmanın amacı, dijital doğanlar için literatür doğrultusunda kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve dijital doğanların uluslararasılaşmasına odaklanarak literatüre katkı sağlamaktır. Bu bağlamda daha önce yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak dijital doğanların uluslararasılaşmasına yönelik diğer firmalara göre daha çok ne tür farklılıklara sahip olduğuna odaklansa da, hala benzerliklerin olduğu kısımlar da bulunmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak, dijital doğanların tanımlanmasına, dijital doğanların genel özelliklerine ve dijital doğanların geleneksel firmalara göre önemli farklılıklarına yönelik bilgiler verilmiştir. İkinci olarak, dijital doğanların uluslararasılaşmasına teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü olarak, dijital doğanların uluslararasılaşmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlere yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise literatürden elde edilen bulgular çerçevesinde dijital doğanlar ve dijitalleşen firmaların uluslararasılaşmasına yönelik belli başlı çıkarımlar yapılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Dijital Doğanlar

Literatürde dijital doğanların kavramlaştırılmasına ilişkin birçok terim öne çıkmıştır. Doğuştan dijitaler veya dijital doğanlar (Vadana vd., 2019; Monaghan vd., 2020), dijital platformlar (Nambisan, 2017), i-şletmeler (Brouthers vd., 2016; Chen vd., 2019), çevrimiçi hizmet sağlayıcılar (Wentrup, 2016), dijital doğan hizmetler (Deloitte, 2019), dijital platform firmaları (Ojala vd., 2020; Stallkamp ve Schotter, 2021), dijital firmalar (Ye vd., 2022), dijital doğan firmalar (Shaheer, 2020; Vadana vd., 2020; Choi vd., 2021; Birkinshaw, 2022; Mihaliova, 2023; Stallkamp vd., 2023) göze çarpmaktadır. Günümüzde yeni nesil ve dijital teknoloji odaklı hizmet işletmelerini kapsayan dijital doğan hizmetlerin tanımı “*dijital ürünlerin, içerik ya da hizmetlerin (görsel-işitsel medya içeriği, SaaS hizmetler vb.) internet üzerinden tüketicilere genellikle anlık talebe yönelik (on-demand) ya da abonelik bazlı (subscription) sunulması*” şeklindedir (Deloitte, 2019:498). Bu çalışma sadece hizmet sektörünü değil, aynı zamanda Vadana vd. (2019) ve Shaheer (2020) tarafından yapılan çalışmalar dikkate alındığında üretim faaliyetlerini de içermektedir. Bu bağlamda dijital doğan hizmetler terimi sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada dijital doğan firmaları betimlemek için en uygun terim “*dijital doğan*” olarak ifade edilmiştir.

Günümüzde her ne kadar birçok firma teknolojik olanaklardan yararlı olsa da, büyük bir kısmı dijital doğanlar kapsamında yer almamaktadır. Dijital doğanlar, “*kuruluşundan hemen sonra dijitalleşen veya ilk günden itibaren tamamen dijitalleşen şirketler*” olarak tanımlanmaktadır (Vadana vd., 2020: 200). Dijital doğanlar, “*temel değer önerileri dijital altyapılar tarafından sağlanan firmalar*” olarak ifade edilebilir (Shaheer, 2020:2). Monaghan vd. (2020:13) ise dijital doğanları, “*başlangıçtan itibaren dijital*” olan şirketler olarak belirtmektedir. Bu bağlamda dijital doğanlar kuruldukları ilk günden itibaren dijital altyapı oluşturarak üretim, işletme ve teslimat süreçlerinde tamamen internete güvendiği anlamına gelmektedir (Monaghan vd., 2020:12). Ayrıca dijital doğanlar, “*dijital kanallar aracılığıyla dağıtılan dijital ürünleri olan firmalar*” olarak belirtilebileceği gibi “*iç ve dış değer zincirlerinin çoğunun başlangıcından hemen sonra dijitalleştiği hizmetler veya üretim şirketleri*” olarak da tanımlanmaktadır (Vadana vd., 2019:472). Bu firmalar, küresel pazarlara daha kolay ve daha yüksek derecede giriş sağlayan dijitalleşme olanaklarını kullanan iş modelleriyle karakterize edilmektedir (Vadana vd., 2020:200). Aynı zamanda Wentrup (2016), dijital doğanların çevrimdışı olmadan bir pazarda tam olarak faaliyet gösteremeyeceğini iddia etmektedir. Belirtilen tanımlamalardan hareketle temel değer önerileri bakımından kurulduğu ilk günden itibaren sadece dijital altyapı ile çevrimiçi faaliyet gösteren Getir ile önceden sadece fiziksel mağazalara sahip olan ama günümüzde çevrimiçi

seçenekler sunan Migros bu bağlamda karşılaştırılabilir. Temel değer önermesi dijital altyapı ile sağlanan Getir bütün faaliyetlerini çevrimiçi sipariş ve teslimat yoluyla gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle çevrimdışı faaliyet gösteremeyeceğinden dolayı Getir, dijital doğan olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan Migros ise çevrimiçi işlemler yapmadan sadece fiziki mağazalar yoluyla faaliyetlerini sürdürebilir. Bu bakımdan Migros, dijitalleşen firma kapsamında yer almaktadır.

Dijital doğanlar, bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) firmaları tarafından sağlanan dijital altyapıya bağlı olarak üretim, işletme, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Ye vd., 2022:5139). Bu noktada dijital doğanlar ile BİT firmaları arasında ayırım yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. BİT donanımı ve bileşenleri üreticileri, yazılım ve hizmet sağlayan firmalar ve iletişim altyapısını sağlayan telekom firmaları BİT firmalarını oluşturmaktadır (UNCTAD, 2019). Tablo 1’de, BİT firmalarının türlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1.** BİT Firmalarının Türleri

Firma Türü	Örnek Firma
BİT donanım ve bileşen üreticileri	Samsung Toshiba IBM
Yazılım ve hizmet sağlayan firmalar	Microsoft Oracle SAP
Telekom firmaları	Vodafone Deutsche Telekom

**Kaynak:** (UNCTAD, 2019)

Buna karşın, BİT firmaları tarafından sağlanan kolaylaştırıcı dijital altyapı üzerine inşa edilen dijital doğanlar, faaliyetlerini gerçekleştirmek için internete güvenmektedir (Vadana vd., 2019:486; Ojala vd., 2020:4653). Genel itibariyle bakıldığında internet platformları, dijital çözüm firmaları, e-ticaret firmaları ve dijital içerik firmaları olmak üzere dört tür dijital doğan göze çarpmaktadır (Ye vd., 2022:5139; Piqueras-Leon ve Rialp Criado, 2023:6). Tablo 2’de, dijital doğanların türlerine yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Dijital Doğan Türleri

Firma Türü	Alt Kategori	Örnek Firma
İnternet platformları	Arama motorları, Sosyal medya platformları	Facebook, eBay, Linkedin
Dijital çözümler	Elektronik ödemeler, Diğer dijital çözümler	PayPal, NetApp, GoDaddy
E-Ticaret	Çevrimiçi internet perakendecileri	Amazon, Alibaba
Dijital İçerik	Dijital Medya, Oyunlar, Bilgi ve veriler	Tencent, Netflix, Linkedin

**Kaynak:** (Ye vd., 2022:5139)

Bu bilgiler doğrultusunda dijital doğanların genel özelliklerine yer verilmiştir.

### 2.1.1. Dijital Doğanların Genel Özellikleri

Dijital doğanlar firma türü olarak BİT firmalarından ayrıştırılsa da dijital doğanlara özgü bazı özellikler bulunmaktadır. Dijital doğanların karakteristik özelliklerine Tablo 3’te yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Dijital Doğanların Karakteristik Özellikleri

Özellikler	Oluşumu
Dijital bir varlığa sahiptir.	İnternet E-Mail Kripto varlıklar
Dijital bir iş modeline sahiptir.	Yapay zeka Büyük veri Robotik teknolojiler Blok zinciri Nesnelerin interneti
Ağ odaklıdır. (Doğrudan ve dolaylı ağ etkisi)	Kullanıcılar İçerik üreticiler Risk sermayesi sağlayıcıları Tamamlayıcı varlık sunan firmalar

**Kaynak:** (Leong vd., 2016; McIntyre ve Srinivasan, 2017; Chen vd., 2019; Vadana vd., 2019; Monaghan vd., 2020; Vadana vd., 2020; Stallkamp ve Schotter, 2021; Ye vd., 2022; Piqueras-Leon ve Rialp Criado, 2023; Stallkamp vd., 2023) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 3'te görüldüğü üzere bir firmanın dijital doğan kabul edilebilmesi için belli başlı karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Birinci olarak dijital doğanlar bilgisayar, mobil cihaz ve internet ağı gibi dijital altyapı üzerine inşa edilen dijital teknolojilerin avantajlarını kullanmaktadır (Monaghan vd., 2020:12). Dolayısıyla dijital doğanlar, dijital bir altyapı ile faaliyet gösterdiklerinden çevrimiçi olarak tanımlanabilir bir varlığa sahiptir (Leong vd., 2016:7).

İkinci olarak, dijital doğanlar dijital bir iş modeli aracılığıyla tekliflerini hem çevrimiçi olarak oluşturmaya hem de satmasına olanak tanıyan iletişim, işbirliği ve/veya bilgi işlem yeteneklerini gerçekleştirebilmek için dijital bir altyapıya bağlı olarak hareket etmektedir. Bu yetenekler, firmanın dijital bir iş modeli aracılığıyla ürün sunumunu çevrimiçi olarak oluşturmaya, pazarlamaya ve satmasına olanak sağlamaktadır (Monaghan vd., 2020:12). Dijital altyapı üzerine inşa edilen anlık ve küresel internet ağı, son kullanıcılara anında erişim sağlamakta, böylece dijital doğanların ürün ve hizmetleri, müşterileri ve diğer paydaşları ile doğrudan etkileşime geçmektedir (Chen vd., 2019:176). Dolayısıyla çevrimiçi iş modeline sahip olmak, dijital doğanların bir başka ayırt edici özelliğini temsil etmektedir (Piqueras-Leon ve Rialp Criado, 2023:1). Çünkü fiziksel faaliyetler ile başlayan birçok firma yapay zeka, blok zinciri, nesnelerin interneti, büyük veri, robotik teknolojiler vb. gibi yeni nesil dijital teknolojilere yatırım yapmasına rağmen, (yüksek düzeyde bile olsa) dijitalleşme sürecinde olduklarından, dijital doğan kapsamında yer almamaktadır.

Üçüncüsü, dijital doğanlar ağ odaklıdır (Chen vd., 2019:167). Dijital doğanların sundukları ürün ve hizmetler genellikle soyut olduğundan, internet sayesinde, coğrafi kısıtlamaya daha az maruz kalmaktadır (McKinsey, 2016:38). Dijital doğanların başta kullanıcıları olmak üzere içerik üreticileri, risk sermayesi sağlayıcıları ve tamamlayıcı varlıklar sunan firmalar ile oluşturulan ağlar ve bunlar arasındaki etkileşim önem kazanmaktadır (Ye vd., 2022:5140). Bu durumu Stallkamp ve Schotter (2021: 61) doğrudan ağ etkileri ve dolaylı ağ etkileri olmak üzere ağ etkilerini iki farklı türde açıklamaktadır. Doğrudan ağ etkisi, “bir kullanıcıya ağ katılımının yararı, etkileşimde bulunabilecekleri diğer ağ kullanıcılarının sayısına bağlı olduğunda” ortaya çıkmaktadır (McIntyre ve Srinivasan, 2017:143).

Dolaylı ağ etkisi ise “büyüyen bir kullanıcı tabanı, tamamlayıcı ürün veya hizmetler sağlayan başka türden kullanıcıları çekerek bir platformun değerini bir tür kullanıcı için artırdığında” ortaya çıkmaktadır (Stallkamp ve Schotter, 2021:62). Bu bağlamda dijital doğanlar açısından her bir kullanıcı için oluşturulan değer, toplam kullanıcı değerini artırmaktadır. Toplam kullanıcı değeri de dijital doğan daha fazla kullanıcıya ulaştıkça yükselmekte ve daha fazla kullanıcıyı çekmektedir (Chen vd., 2019:167;

Ye vd., 2022:5140). Dolayısıyla coğrafi mesafeden bağımsız olarak kullanıcılar ile oluşturulan ağ etkisi, dijital doğanların başarısında daha önemli bir rol oynamaktadır (Chen vd., 2019:173).

Ağ odaklılıkla ilişkili olarak dijital doğanlar açısından pazara ilk girenin avantajı oldukça yüksektir (Parente vd., 2018:53). Örneğin; Facebook ve Youtube'dan sonra aynı sektörde faaliyet gösteren dijital doğanlar için bu şirketler ile rekabet etmek çok zordur. Bu iki dijital doğanın temel özelliği pazara ilk girme avantajlarından yararlanmalarının yanı sıra, kazanan her şeyi alır düşüncesiyle hareket etmeleridir (Stallkamp ve Schotter, 2021:62; Ye vd., 2022:5140). Daha sonra giren ve bu alanlarda faaliyet göstermek isteyen dijital doğanlar, niş bir pazar oluşturarak, ayrışma veya farklılaşma yoluyla iyi bir performans gösterdikleri takdirde başarıya ulaşabilirler.

B2B (işletmeden işletmeye) ve B2C (işletmeden tüketiciye) firmalarının pazarlama faaliyetleri de dijital doğanlar açısından farklılıklar göstermektedir. En belirgin farklılık B2C'ler müşterilerine teklif sunarken dijital pazarlamaya ağırlık verirken, B2B'ler ise iş ortakları ağı gibi dijital olmayan pazarlamayı daha çok tercih etmektedir (Stallkamp vd., 2023:8). Hem B2B hem de B2C'lerde kullanıcılarla dijital yollarla doğrudan etkileşim önemli bir veri kaynağını temsil etmektedir. Bunun ötesinde dijital doğanların kullanıcı verilerinin miktarı arttıkça verilen kararların kalitesinin arttığı ifade edilmektedir (Mihaliova, 2023:10).

Bütün bu özelliklerin ötesinde dijital doğanlar, kurulduklarından hemen sonra dijitalleşen (Vadana vd., 2019:476) veya ilk günden itibaren tamamen dijitalleşen şirketleri temsil etmektedir (Monaghan vd., 2020:12). Bu bağlamda dijital doğanlar, küresel pazarlara daha basit giriş sağlayan bir gelişme olarak daha yüksek derecede dijitalleşmeyi kolaylaştıran iş modelleriyle karakterize edilmektedir (Vadana vd., 2020:200).

### 2.1.2. Dijital Doğanların Geleneksel Firmalara Göre Önemli Farklılıkları

Dijital doğanlara özgü birçok özellik bulunmakla birlikte dijital doğanları geleneksel firmalardan ayırt eden önemli farklılıklar da söz konusudur. Dijital doğanların öne çıkan farklılıkları Tablo 4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Dijital Doğanların Farklılıkları

	Dijital Doğanlar	Geleneksel Firmalar
İşgücü yapısı	Az sayıda, daha genç, nitelikli ve yüksek ücretli	Çok sayıda, daha yaşlı, düşük nitelikli ve orta veya düşük ücretli
Bürokrasi	Az	Çok
Hitap edilen kullanıcı kitlesi	Daha çok son kullanıcı	Son kullanıcılar ve endüstriyel kullanıcılar
Risk alma eğilimi	Yüksek	Düşük
Karar verme eğilimi	Veriye dayalı (Daha rasyonel)	İçgüdüye ve veriye dayalı (Daha sezgisel)
İnternet kullanım yoğunluğu	Yüksek	Düşük

**Kaynak:** (Chimakurthi, 2020; Monaghan vd., 2020; Vadana vd., 2020; Stallkamp ve Schotter, 2021; Charles vd., 2022; Ye vd., 2022; Mihaliova, 2023; Piqueras-Leon ve Rialp Criado, 2023) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 4'e bakıldığında dijital doğanlar, hızlı ve çevik olabilmek için geleneksel firmalara göre daha az sayıda ve yüksek nitelikli işgücü ile çalışmak istemektedir (Chimakurthi, 2020:177). Daha fazla sayıda çalışan daha çok bürokrasiyi beraberinde getirmektedir. Bu nedenle dijital doğanlar, geleneksel şirketlerin işe alım yaptığı alanlarda daha çok yazılım satın almaya veya oluşturmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla dijital doğanlar geleneksel firmalara göre daha az çalışanla yola devam etmektedir. Aynı

zamanda dijital firmalarda olduğu gibi dijital doğanlarda dijitalleşmeye daha iyi uyum gösteren, daha küçük ekipler halinde iş yapan genç çalışan yapısı öne çıkmaktadır. Ayrıca çalışanlar daha yüksek nitelikli olduğundan verilen ücretler de daha yüksek olmaktadır (Charles vd., 2022:11-13).

Dijital doğanlar, son kullanıcıya daha fazla odaklanmaktadır. “Kazanan her şeyi alır.” düşüncesinden hareketle son kullanıcıya en iyi deneyimi sunmak ve bu şekilde daha başarılı olmak dijital doğanlar için önemli bir konu haline gelmiştir (Stallkamp ve Schotter, 2021:62).

Dijital doğanlar daha fazla risk alma eğilimindedir (Piqueras, 2020: 39-40). Geleneksel firmalar genellikle giriştikleri bütün projelerde başarılı olmaya odaklanmaktadır. Bunun yerine dijital doğanlar birden fazla projeye giriştiklerinde bazılarının başarısız olma ihtimalini de gözetmektedir. Böylelikle başarılı olan projelerin firmaya sağladığı katkı, az sayıda başarısız proje olması durumunda, firmanın daha başarılı olacağı düşüncesiyle hareket edilmektedir.

Diğer taraftan dijital doğanlar karar verme açısından veriye daha fazla önem vermektedir (Piqueras-Leon ve Rialp Criado, 2023: 6). Geleneksel firmaların hala içgüdüsel karar alma eğilimi devam ederken, dijital doğanlarda ise verilerin doğru bilgiye dönüştürülmeye çalışılmasıyla daha rasyonel kararlar ortaya çıkmaktadır (Mihaliova, 2023:10). Özetle dijital doğanlar için veriler hiç olmadığı kadar daha önemli hale gelmiş, rasyonel karar alma olasılığı artmıştır.

Bununla birlikte dijital doğanlar her ne kadar fiziksel faaliyetler için ofis, depolama, robotik ve veri merkezlerine ihtiyaç duysa da, geleneksel firmalara göre internet yoğunluğu daha yüksektir (Ye vd., 2022:5139).

## 2.2. Dijital Doğanların Uluslararasılaşması

Literatürde dijital doğanların uluslararasılaşmasına ilişkin az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Tablo 5’te dijital doğanların uluslararasılaşmasına ilişkin kullanılan değişken ve bulguların yer aldığı literatür özetine yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Dijital Doğanların Uluslararasılaşmasına İlişkin Literatürde Öne Çıkan Çalışmalar

Çalışma	Bulgular
Brouthers vd. (2016)	Vaka analizinin yapıldığı çalışmada, B2B kapsamındaki dijital doğanlar uluslararasılaşırken, yeni pazarlardaki kullanıcılarla doğrudan bağlantıları olmadığı için yabancı olmanın yükümlülüğü ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle dijital doğanların uluslararasılaşma çabalarında önceliği kullanıcı ağlarına yönelik stratejiler olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda internet platformlarının kullanıcı ağlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir.
Chen vd. (2019)	Dijital doğanlar kapsamında Apple uygulamaları içinde yer alan mobil uygulama platformlarının uluslararasılaşması ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak uygulama nüfüzü, bağımsız değişkenler olarak uygulamanın indirildiği ülke sayısı ve kalitesi kullanılmıştır. Çalışmada dijital doğanların uluslararasılaşma sürecinde pozitif ağ etkilerinden daha fazla yararlanabilmesi için yüksek nüfuz sahibi ülkeler yoluyla hareket etmesinin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan coğrafi mesafeye göre uluslararasılaşma yerine nüfuz göre uluslararasılaşmanın dijital doğanlar için daha uygun bir seçenek olduğu ortaya çıkmıştır.
Vadana vd. (2019)	Literatür taraması ve karşılaştırmalı vaka analizi yöntemiyle dijital doğanların dijitalleşme derecesi ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, internet donanım altyapısı ile web ve mobil yazılım teknolojilerini daha yoğun kullanan dijital doğanların, yabancı varlıklarını daha iyi kullanabildikleri ve dış satış paylarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
Monaghan vd. (2020)	Yapılan literatür taramasında teknolojik olanakların, özellikle paydaşlarla doğrudan etkileşim, otomasyon, ağ etkileri, esneklik ve ölçeklenebilirliğin, dijital doğanların uluslararasılaşmasında önemli argümanlar olduğu öne çıkmıştır.

Shaheer (2020)	Literatür incelemesinin yapıldığı çalışmada, dijital doğanların uluslararasılaşma sürecinde farklı kullanıcı tercihleri ile karşılaştıklarını ve artan rekabetin getirdiği zorlukların önemine değinilmiştir. Bu kapsamda daha fazla ülkeye yayılımı sağlayacak öncü ülkeler üzerinden birçok kullanıcı tercihinin kapsayacak şekilde hareket etme stratejisinin dijital doğanların uluslararasılaşmasında önemli bir başarı faktörü olduğu dile getirilmiştir.
Choi vd. (2021)	Dijital doğanlar için teknoloji türü ve patentlerin bağımsız değişkenler olarak kullanıldığı çalışmada, bağımlı değişken olarak uluslararasılaşma için kukla değişken kullanılmıştır. Çalışmaya göre, dijital doğanlarda patentlerin uluslararasılaşma ile pozitif ilişkili olduğu, teknoloji türünün ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, teknoloji kabiliyeti daha yüksek olan dijital doğanlarda uluslararasılaşmanın daha kolay gerçekleştiği belirtilmiştir.
Stallkamp ve Schotter (2021)	Uluslararasılaşma sürecindeki dijital doğanlar için ağ dışsallıklarının önemine değinilen teorik çalışmada, dijital doğanın her bir kullanıcıya daha fazla değer sağlayarak daha fazla kullanıcıya ulaştığı vurgulanmıştır. Bu çerçevede dijital doğanların uluslararasılaşma stratejileri açısından birden fazla yol olduğu, en çok öne çıkan seçeneğin yüksek nüfuzlu ülkelere açılmanın öneminden bahsedilmiştir. Diğer taraftan ülke etkileşimlerinin daha yüksek olduğu benzer ekonomik, sosyal ve kültürel yapılara sahip ülkeler arasında dijital doğanların daha fazla kullanıcıya erişim potansiyelinin olduğu belirtilmiştir.
Birkinshaw (2022)	Literatür araştırması sonucunda dijital doğan ÇUŞ'ların geleneksel ÇUŞ'lara göre uluslararasılaşma sürecinde daha az engel ile karşılaştıkları öne çıkmıştır. Dijital doğan ÇUŞ'ların karşılaştıkları engellerin daha çok faaliyet gösterilen ülke hükümetleri ile ilişkilerden kaynaklandığı ifade edilmiştir.
Ye vd. (2022)	Tablolama analizi ve mini vaka yönteminin kullanıldığı çalışmada, dijital doğanların geleneksel firmalardan farklı olarak uluslararası genişleme sürecinde daha çok niş pazarlara yöneldiklerini, gelişmiş ülke pazarlarına öncelik verdiklerini ve daha erken, daha hızlı ve daha az kaynak kullanarak uluslararasılaştıkları ifade edilmiştir.
Jarosiński vd. (2023)	Literatür taramasının yapıldığı çalışmada dijital doğanların yurtdışı faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlayan faktörler araştırılmıştır. Bu doğrultuda dijital doğanlara rekabet avantajı sağlayan faktörlerin yenilikçilik, yaratıcılık, duyarlılık, dijital teknoloji ve çalışanların dijital becerileri olduğu ileri sürülmüştür. Dijital doğanların uluslararası pazarlarda rekabet avantajını sürdürebilmesi için teknoloji avantajı, insan sermayesi avantajı ve farklılaşma avantajına sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.
Stallkamp vd. (2023)	ABD kökenli 129 dijital doğanın DYY ile uluslararası satın almalar yoluyla uluslararasılaşmasının incelendiği çalışmada, kültürel mesafe ve coğrafi mesafe ile dijital doğanlar arasındaki ilişki koşullu logit modelleri ile test edilmiştir. Çalışmaya göre, dijital doğanların DYY yoluyla coğrafi mesafenin getirdiği olumsuzlukları, uluslararası satın alma faaliyetleriyle kültürel mesafenin getirdiği olumsuzlukları azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 5'e göre, dijital doğanların uluslararasılaşmasına ilişkin daha çok literatür taramasının yapıldığı gözlenirken, uygulamalı ve vaka analizlerinin yapıldığı çalışmalar kısıtlı düzeyde kalmıştır. Bununla birlikte, dijital doğanlar geleneksel firmalardan farklı özellikler göstermesi nedeniyle, bu firmaların uluslararasılaşmasının yeniden ele alınması gerekmektedir. Çünkü dijital doğanlar, uluslararası genişlemelerini temkinli ve aşamalı olarak gerçekleştiren geleneksel firmalardan önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Ayrıca geleneksel şirketler uluslararasılaşmak için daha çok ihracat ve doğrudan yabancı yatırım (DYY) yolunu tercih etmektedir. Bu durum dijital doğanların (en azından önemli bir kısmının) ihracat veya DYY yapmadan çevrimiçi olarak yurtdışına açılabilmesi nedeniyle farklılık taşımaktadır. Böylelikle dijital doğanlar uluslararası pazarlar konusunda daha rahat hareket edebilmekte ve daha hızlı bir şekilde uluslararasılaşma fırsatına sahip olmaktadır. Hatta dijital doğanların uluslararasılaşmasının en önemli belirleyicisini, daha geniş kullanıcı kitlesine ve daha yüksek gelire sahip olan ülkelerdeki kullanıcıları edinmedeki başarıları oluşturmaktadır (Shaheer, 2020: 2). Bu bakımdan Banalieva ve Dhanaraj (2019:1382) dijital doğan bir firmanın "*dünya çapındaki tüketicilere çevrimiçi uygulamalar aracılığıyla ürün ve hizmetlerine erişim sağlayarak ve dijital ağ ekosistemlerine sahip ev sahibi ülkelere girerek dijital olarak genişleyerek*" bir ÇUŞ'a dönüşebileceğini ifade etmiştir. Diğer bir ifadeye göre dijital doğanın uluslararasılaşması, "*dijital olarak doğmuş firmaların aynı anda birden fazla ülkede ilgili kullanıcıları edindiği bir dış pazara girme süreci*" olarak



tanımlanmaktadır (Shaheer, 2020:2). Bu şekilde gerçekleşen uluslararasılaşma, ÇUŞ olmanın temel kriterlerinden bir olan yurtdışı varlıklara yatırım yapmadan ortaya çıkması nedeniyle dikkat çekmektedir (Jarosiński vd., 2022:51). Özetle, küresel doğanlar ile ilişkilendirilen olarak dijital doğanlar, hızlı bir şekilde uluslararasılaşan dijital firmaları ifade etmektedir (Birkinshaw, 2022:621; Jarosiński vd., 2022:50; Mihaliova, 2023:1). Sadece ulusal pazarda faaliyet gösteren dijital doğanlar olsa da geleneksel firmalara göre dijital doğanların uluslararasılaşması çok daha hızlı gerçekleşmekte, birden fazla pazarda daha düşük maliyetle faaliyet gösterebilmektedir.

Monaghan vd. (2020), dijital doğanların uluslararasılaşmasının kasıtlı veya tesadüfi olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Kasıtlı olarak uluslararasılaşmak isteyen dijital doğanlar yüksek internet erişimine sahip olduğundan, uluslararası pazarlara anında ulaşabilmek için özel bir çaba göstermekte ve buna göre iş modeli geliştirilmektedir. Böyle bir iş modeline sahip olan dijital doğan bir firma, uluslararası pazarlar için dijital teklifler hazırlayarak anında uluslararasılaşma sürecine geçebilmektedir. Tesadüfi uluslararasılaşan dijital doğanlar ise uluslararasılaşmak için özel bir çaba göstermeden (daha çok yurtdışından gelen teklifler doğrultusunda) yurtdışı pazarlara açılmaktadır. Her iki durumda da dijital doğanlar genellikle erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecine girmektedir. Ancak bütün dijital doğanlar, kuruldukları andan itibaren uluslararasılaşmamıştır. Bir dijital doğan olarak Shopify 2004 yılında kurulmuş, 2018 yılına kadar gerçek anlamda uluslararasılaşma faaliyetlerine girişmemiştir (Monaghan vd., 2020:13). Dolayısıyla kasıtlı olarak uluslararasılaşan dijital doğanlar, tesadüfi olanlara göre daha erken ve hızlı uluslararasılaşma sürecine girmektedir.

Dijital doğanların uluslararasılaşmasında temel argüman, dijital ürünleri (örneğin yazılım, bulut tabanlı hizmetler) satan şirketler olarak ürünlerini yabancı bir ülkeye ayak basmadan internet tabanlı kanallar aracılığıyla dış pazarlarda sunabilmesidir. Dijitalleşme seviyesinin en yüksek olduğu Facebook ve Google gibi şirketlerin somut bir ürününün olmaması ve sadece dijital hizmetlerle müşterilerine ulaşmaları nedeniyle dijital doğanların en uç noktasını temsil etmektedirler. Bunun yanında dijital olarak doğan firmalar arasında Uber ve Airbnb gibi dijital olarak etkin kabul edilecek birçok firma örneği de bulunmaktadır. Bu firmalar potansiyel müşterilerine her yerden ulaşma imkânına sahip olsa da, verdikleri hizmetleri yerine getirmek için sahada olmaları gerekmektedir (Birkinshaw, 2022:621). Dolayısıyla dijital doğanlar arasında uluslararasılaşma şekilleri de farklılaşmaktadır. Bu bakımdan fiziksel varlıklara ihtiyaç duyan dijital doğanlar, sadece dijital kanallar üzerinden uluslararasılaşmayı değil, aynı zamanda geleneksel uluslararasılaşma stratejilerini de düşünmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çevrimiçi çalışan fiziksel ürün perakendecisi yurtdışı siparişlerini gerek ihracat gerek üçüncü bir taraf üzerinden gerekse de DYY yoluyla yerel olarak veya bunlardan birini tercih ederek karşılayabilir (Birkinshaw, 2022:621).

Stallkamp vd. (2023:2) birçok dijital doğanın, DYY yoluyla coğrafi ve kültürel anlamda uzak olan uluslararası pazarlarda fiziksel varlıklara yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmüştür. Yapılan araştırmada ABD’de halka arz edilen 129 dijital doğanın DYY yoluyla coğrafi mesafenin getirdiği olumsuzlukları, uluslararası satın alma faaliyetleriyle kültürel mesafenin getirdiği olumsuzlukları azalttığını tespit etmişlerdir (Stallkamp vd., 2023). Bu açıdan uluslararasılaşma sürecindeki dijital doğanların, geleneksel işletmelere göre daha sınırlı da olsa, DYY faaliyetlerine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Stallkamp vd. (2023:19) dijital doğanların stratejik yerlerde DYY ve uluslararası satın alma faaliyetlerine girişmesini önermektedir.

Teorik olarak dijital teklifler üzerinden uluslararasılaşan dijital doğanlar için de pratikte farklılıklar olabilmektedir. Finansal teknoloji alanında faaliyet gösteren dijital doğanlar kapsamındaki Fintekler, birçok ülkede farklı ve katı kurallarla düzenlenmiş bir sektörde faaliyet göstermektedir. Diğer

tarafından medya akış hizmetleri sunan dijital doğanlar da farklı ülkelerde farklı yayın düzenlemeleri nedeniyle yerel bir varlığa veya yerli bir ortığa ihtiyaç duymaktadır (Birkinshaw, 2022:621).

Ye vd. (2022) dijital doğanların uluslararası genişlemesinde daha çok niş pazarlara yöneldiklerini, gelişmiş ülke pazarlarına öncelik verdiklerini ve daha erken, daha hızlı ve daha az kaynak kullanarak uluslararasılaşma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Birinci olarak, dijital doğanların niş pazara yönelmelerinde uzun kuyruklu ekonomi kavramının etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda uzun kuyruklu ekonomi kavramı ile yeni teknolojilerin, dijital doğanlar için yalnızca birkaç yerde büyük hacimli satışlar yerine, özellikle bulunması zor niş ürünleri coğrafi olarak dağıtık birçok müşteriye satarak önemli kazançlar elde etmelerine olanak sağladığı ifade edilmiştir (Ye vd., 2022:5143). İkinci olarak, dijital doğanların gelişmiş ülke pazarlarına öncelik vermelerinde, gelişmiş ülkelerin dijital teknolojilere daha fazla adapte olmaları ve dijital altyapılarının daha güçlü olmaları yönüyle açıklanabilir. Diğer türlü dijital teknolojiye erişimin nispeten daha zayıf olduğu gelişmekte olan ülkelerde dijital doğanların iş yapması zorlaşmakta ve daha sınırlı bir kitleye erişim mümkün olmaktadır. Zaman içinde dijitalle daha fazla yatırım yapan ve dijital hizmetlere erişimi kolaylaşan gelişmekte olan ülkeler, dijital doğanlar için önemli pazarlara dönüşebilir. Buna paralel olarak, gelişmiş ülkelerin önemli bir kısmı yüksek nüfuza sahip olduklarından (Chen vd., 2019:180), dijital doğanların ilk aşamada yüksek nüfuza sahip ülkelere giriş yapması, daha sonra bu ülkelerin etkisi altındaki diğer ülkelere giriş yapmayı ve daha da önemlisi bu ülkelerdeki kullanıcılar tarafından kabul görmesini kolaylaştırmaktadır (Chen vd., 2019: 188). Üçüncü olarak, dijital doğanların toplam satışları içinde toplam yabancı varlıklarının oranı geleneksel ÇUŞ'lara göre çok daha düşük olduğundan daha erken, daha hızlı ve daha az kaynak kullanarak uluslararasılaşma eğilimindedir. Geleneksel işletmelerin karşılaştığı birçok engel ve yabancı olmanın yükümlükleri internet üzerinden faaliyetlerini yürüten dijital doğanları daha az etkilemesi yönüyle bu düşüncüyü desteklemektedir (Ye vd., 2022:5144).

Vadana vd. (2019) dijital doğanların, küresel doğmaktan ziyade yerel pazarlarda doğdukları tespit etmiştir. Çalışmaya göre dijital doğanların dijitalleşme süreci ve uluslararasılaşma süreci arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, dijital doğanların kullandıkları iş modellerinin uluslararasılaşma sürecini etkilediği anlaşılmaktadır (Vadana vd., 2019). Aynı zamanda dijital doğanlar, her ne kadar küresel doğanlar ile ilişkilendirilse de, Hennart'a (2014) göre dijital doğanların uluslararasılaşması daha çok iş modellerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Dijital doğanların oluşturdukları yeni iş modelleri daha hızlı gelir sağlamaktadır (Bell ve Loane, 2010). Dijital doğanlar, iş modellerinin dijitalleşme derecesine bağlı olarak hızlı bir şekilde uluslararasılaştıkları yönünde izlenim doğurmaktadır (Brouthers vd., 2016; Wentrup, 2016).

Frisinger ve Schepens (2023), dijital doğanların dijital altyapısı sayesinde geleneksel firmalara göre uluslararası çevre hakkında daha kolay bilgiye ulaşabildiklerini, BİT firmaları üzerinden iletişim olanaklarının daha geniş ve kuvvetli olduğunu vurgulamaktadır. Böylelikle dijital doğanların deneyimsel bilgiye sahip olmak yerine iş ağlarının bilgisinden daha çok yararlanabileceklerinden uluslararasılaşmaya daha yatkın oldukları ortaya çıkmaktadır. Dijital doğanların uluslararasılaşmasında girişimcilerin uluslararasılaşma isteği etkili olsa da, uluslararasılaşma deneyiminin de önemini devam ettirdiği belirtilmektedir (Frisinger ve Schepens, 2023: 61).

### **2.2.1. Dijital Doğanların Uluslararasılaşmasının Önündeki Fırsatlar (Hızlandırıcı Faktörler)**

Dijital doğanların uluslararasılaşması, geleneksel şirketlere göre farklı uluslararası pazarlar için daha az sermaye taahhüdü gerektirmesi nedeniyle daha kolay gerçekleşmektedir (Jarosiński vd., 2022: 50). Diğer taraftan kullanıcıların toplu etkileşimi sayesinde, işletme ile kullanıcılar uluslararasılaşma

sürecini birlikte oluşturabilirler (Chen vd., 2019:175). Böylelikle dijital doğanlar daha fazla kullanıcı ile etkileşime geçtikçe ve kullanıcılar arasındaki etkileşim arttıkça, uluslararasılaşma süreci çok daha hızlı gerçekleşebilecektir.

Dijital teknolojiler, dijital doğanlar için hem pazar bilgisi sağlamakta hem de pazar ağlarına daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılmasına olanak vermektedir. Böylelikle dijital doğanların sadece daha doğru kararlar alması değil, aynı zamanda kullanıcılar üzerindeki etkisi de artmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme ile ortaya çıkan teknolojik ilerlemeler, bilgi işlem kapasitesinin artması, veri depolama ve bağlantı hızlarının düşen maliyeti ile dijital doğanların geleneksel olan firmalara göre çok daha çevik ve duyarlı olmasını sağlamaktadır (Jarosiński vd., 2022:48).

Monaghan vd. (2020), dijital doğanlar için teknolojik olanakların kullanıcılarla doğrudan etkileşim, otomasyon ve ağ etkileri sağladığını belirtmiştir. Dijital bir iş modeline sahip olmak aynı zamanda dijital doğanların çok daha esnek ve ölçeklenebilir olduğu anlamına gelmektedir. Dijitalleşme, dijital doğanların paydaşlarıyla doğrudan temas kurma imkânı vermektedir. Böylelikle belirli paydaşların olduğu bir ağda kök salma etkisi ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, her bir ulusal pazar hakkında hızlı bir şekilde bilgi edinebilmeleri sayesinde, bu farklı ülke kullanıcıları ile doğrudan iletişim kurabilirler. Bu iletişim, hızlı ve doğrudan gerçekleşmektedir. Dijital doğanlar, iş süreçlerinin otomasyonu sayesinde artan üretkenlik ve verimliliğin faydalarını elde etmektedir (Monaghan vd., 2020: 16). Süreç otomasyonu, güven mekanizmalarının da otomasyonu ile dijital doğanlar ve kullanıcılar arasındaki etkileşimin hızlandırılmasına da olanak tanımaktadır. Bu mekanizmalar, şirketin uluslararasılaşmasını hızlandırarak zamandan tasarruf edilmesine ve şirketin faaliyetlerini yönetmek için finansal harcamaların azaltılmasına olanak tanımaktadır.

Ağ etkisi, dijital doğan firmalara kullanıcı ağlarını hızlı bir şekilde oluşturma ve koordine etme yeteneği vermektedir. Esneklik, dijital doğanların geleneksel şirketlerden daha küçük bir fiziksel altyapı sayesinde uluslararası faaliyetlerini kolayca ve verimli bir şekilde yapılandırmasına ve koordine etmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere şirketin birçok işlevini kapsamaktadır. Ölçeklenebilirlik ise yeni müşteri edinmenin neredeyse sıfır maliyeti ve yeni pazarlarda faaliyet gösterme yolunu çoğaltmanın kolaylığı sayesinde mümkün olmaktadır (Monaghan vd., 2020: 17). Diğer bir ifadeyle dijital doğanlar için ölçeklenebilirlik, ana iş süreçlerinde hızlı bir şekilde ölçek ekonomilerine ulaşılabilmesi ve bunlardan yararlanabilme becerisini ifade etmektedir. Fakat Mihailiova (2023) ölçeklenebilirlik kavramının dijital doğanların uluslararasılaşmasını yeterince açıklamadığını, bunun için gerçek bir ölçeklendirmeye ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Çünkü dijital tekliflerin tam anlamıyla tasarımı ve çekiciliği, müşteriler tarafından kullanılmadan önce bilinemediğinden (Huang vd., 2017) gerçek ölçeklendirmenin zamanla ve daha çok belirli bir hedef pazar üzerinden ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Dijital doğanların iş modeli dijital teknolojilere ve internet tabanlı faaliyetlere dayanmaktadır. Bu bağlamda dijital doğanlar, dijital altyapılarını kurarak, iş süreçlerini yürütmek ve internet üzerinden faaliyet göstermek için kullanacaklarını ve böylelikle daha esnek bir şekilde hareket edebilecekleri ortaya çıkmaktadır. Bu esneklik sayesinde dijital doğanlar faaliyetlerini daha kolay bir şekilde, gerektiğinde daha hızlı yapılandırarak, gerektiğinde ise yeniden yapılandırarak koordine edebileceklerdir. Ağ etkisi ile esneklik birlikte değerlendirildiğinde, dijital doğanların daha büyük ve daha hızlı ölçeklenebilirliği mümkün hale gelebilmektedir (Monaghan vd., 2020:18).

Firmaların uluslararasılaşma stratejileri ve faaliyetleri, küresel rekabetteki konumlarını belirlemektedir. Aynı zamanda bu strateji ve faaliyetlerin odak noktası, hangi açıdan avantaj yaratacağını tanımlayabilmek için de önemli görülmektedir. Banalieva ve Dhanaraj (2019), dijital

doğanların rekabet gücünün daha çok firmaya özgü avantajlara bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan firmaya özgü rekabet avantajları olarak kilit teknolojiler, beşerî sermaye ve ürün farklılaştırma öne çıkmaktadır (Jarosiński vd., 2022). Richards (2016:12) kilit teknolojileri, “müşteri davranışını tahmin etmeye yönelik yönlendirme programları, dolandırıcılık tespit sistemleri, prognostik araçlar ve uygulamalar” olarak belirtmektedir. Beşerî sermaye kapsamında ise karmaşık programlar, veri analizi, derin öğrenme, veri yönetimi ve veri görselleştirme becerileri konusunda uzman çalışanlara sahip olmak gerekmektedir (Jarosiński vd., 2022:52). Bu iki rekabet avantajından sadece birine sahip olmak yetersiz görülmektedir. Günümüzde firmalar teknolojiye daha fazla yatırım yaparken, genellikle çalışanlar için daha az yatırım yapmaktadır. Bu duruma özellikle dijitalleşen firmalarda daha çok karşılaşılmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar, teknolojik olanaklara yeterince yön veremediğinde, dijitalleşmenin firmalar açısından özellikle Eden (2016) tarafından dile getirilen değerin temelini oluşturan fikir oluşturma ve dijital ürünlerin tasarlanmasında yetersiz kalmaktadır. Bu iki önemli avantaj birleştiğinde, dijital doğanların rekabet avantajı hiç olmadığı kadar artmaktadır. Bununla birlikte dijital doğanlar, dijital olmanın önemli bir sorumluluğu olarak Ar-Ge’ye daha fazla önem vermektedir. Bu bakımdan dijital doğanlar büyük veri analitiği, sanal simülasyon ve deney tekniklerini kullanarak yenilikçi ve farklılaştırılmış ürünleri test etmektedir. Böylelikle farklı pazarlara sunulan yenilikçi ve farklılaştırılmış ürünler için kısa sürede sağlanan daha iyi verimlilik ve kalite ile başarılı bir şekilde tanıtılmasıyla sonuçlanmaktadır (Oesterreich ve Teuteberg, 2016). Bu düşüncüyü destekleyen Eden (2016) rekabet avantajının maliyet düşürmek yerine yenilik ve ürün farklılaştırma yoluyla gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır. Dijital doğanlar bu bakımdan müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızla değişimi ile birlikte kısalan ürün yaşam döngülerine cevap vermek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını yönlendirmek için yüksek düzeyde otomatikleştirilmiş ve dijitalleştirilmiş teknolojiler yoluyla daha fazla ürün çeşitliliği ve ürün kişiselleştirmeyi sağlayabilirler. Bu şekilde dijital doğanlar mevsimsel dalgalanmalardan veya trendlerdeki değişikliklerden kaynaklanan talep dalgalanmalarına daha iyi uyum sağlayabilmektedir (World Investment Report, 2017).

Çalışanlarının dijital becerileri, yenilikçiliği ve yaratıcılığı dijital doğanların yenilikçiliğine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi firmanın yenilikçiliği çalışanlardan bağımsız bir şekilde gerçekleşmemektedir (Smailhodžić ve Berberović, 2021). Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek için çalışanların yenilikçiliği ve yaratıcılığı dijital doğanların daha esnek bir şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Bu şekilde dijital doğanlar uluslararası pazarlara daha kolay uyum sağlamaktadır.

Thornhill (2018:1), firmalar için günümüzde en iyi stratejinin “çevrimiçi bir platform aracılığıyla en iyi müşteri deneyimini ve en düşük fiyatı sunmaya odaklanmak” olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla en iyi rekabet stratejisinin birbirine entegre olan stratejiler olacağı, rekabet avantajı elde etmenin yeni kaynağının ise müşteri verilerine erişim olacağı ifade edilebilir (Monaghan vd., 2020: 18). Dijital doğanların teknolojik altyapısı, müşterilerle geleneksel ilişki kurma ihtiyacını azaltmaktadır. Çünkü müşteri verilerine daha kolay erişim, dijital doğanların uluslararasılaşma sürecinde dışarıdan gelme sorumluluğunun üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır (Jarosiński vd., 2022: 52). Ayrıca müşteri verilerinin miktarı (dijitalleşme ile daha hızlı bir şekilde) arttıkça verilen kararların kalitesinin yükseldiği ifade edilmiştir (Mihaliova, 2023: 10). Bu çerçevede dijital doğanlar daha hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilmektedir.

## **2.2.2. Dijital Doğanların Uluslararasılaşmasının Önündeki Engeller (Yavaşlatıcı Faktörler)**

Uluslararası pazarlarda farklı tüketici gruplarının olması ve özellikle ülkeden ülkeye farklılaşması, geleneksel firmaların uluslararasılaşmasındaki önemli engeller kapsamında yer

almaktadır. Bu durum dijital doğanlar için daha az geçerli olsa da, hala kullanıcı kabulü engelleri olarak ciddiyetini korumaktadır. Bir ülkede ortaya çıkan dijital doğan, genellikle bulunduğu ülkenin tüketici tercihlerine yönelik dijital yenilikler gerçekleştirmektedir. Bu dijital yenilikler yurtdışına açılan dijital doğanların, her ülkede kabul görmemesine neden olabilmektedir. Daha da önemlisi birbirinden çok farklı olan tüketici tercihlerini karşılamak için farklı dijital yenilikler geliştirmek dijital doğanlar için de oldukça zor olmaktadır. Tüketici tercihlerine cevap vermeye yönelik zorluklar, dijital doğanların uluslararasılaşmasını yavaşlatabilmektedir (Shaheer, 2020:2).

Dijital doğanlar kısa zamanda çok fazla sayıda kullanıcıya ulaşabilmekte, hatta yurtdışında hızlı büyüme imkânı bulmaktadır. Buna rağmen dijital doğanlar önemli rekabet engelleri ile karşılaşmaktadır. Burada en ciddi faktör benzer dijital doğanların hızlı bir şekilde ortaya çıkması ve bu firmaların ilk ortaya çıkan dijital doğanın önemli özelliklerini kopyalaması ile ortaya çıkmaktadır. Kopyalama özellikle telif hakkı ve fikri mülkiyet korumasının olmaması durumunda daha sık rastlanan duruma dönüşmektedir (Shaheer, 2020:3). Diğer taraftan çok fazla dijital doğanın olduğu sektörde faaliyet gösterildiğinde öne çıkmak zorlaşmaktadır. Hatta kazanan her şeyi alır düşüncesiyle bakıldığında, rekabette arka plana düşen dijital doğan için başarısız olma riski artmaktadır.

### **2.2.3. Dijital Uluslararasılaşmayı Hızlandırmak İçin Stratejiler**

Dijital doğanların uluslararasılaşma yoluyla daha başarılı olabilmesi için öncelikle kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarına odaklanması gerekmektedir. Dijital doğanlar, kullanıcıları yoluyla üç stratejik avantaj elde edebilir. İlk olarak dijital doğanlar, dijital inovasyonlarını kullanıcıları aracılığıyla ağızdan ağıza birçok farklı ülkedeki kullanıcılara aktarabilir. İkinci olarak dijital doğanlar, kullanıcılarının da katkısıyla birden fazla ülkede farklı istek ve ihtiyaçlara cevap verebilir. Üçüncüsü, dijital doğanlar, daha fazla kullanıcıya hitap etmek için kullanıcılarla etkileşim kurarak daha fazla yenilik yapabilir (Shaheer, 2020:3).

Dijital doğanların herhangi bir kullanıcı kitlesinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik yaptıkları yenilikler, dijital uluslararasılaşmayı her zaman hızlandırmayabilir. Bu bağlamda dijital doğanların belirli ülke kullanıcıları yerine küresel kullanıcılara yönelik yenilikler sunması, dijital uluslararasılaşma için önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda birçok ülkenin benzer tercihlerini yansıtan ülkeler ile çok çeşitli kullanıcıların yer aldıkları ülkeler olmak üzere iki farklı lider ülke türü öne çıkmaktadır (Shaheer, 2020:3).

İlk lider ülke türü, çok sayıda başka ülkeyle benzer tercihleri paylaşan ülkelerdir. Dijital doğanlar, uluslararasılaşmak için bu ülkeleri tercih ettiğinde, hızlı bir şekilde ağızdan ağıza haberin yayılmasıyla benzer müşteri kitlelerinin olduğu diğer ülkelere hızlı şekilde açılabilir. Hatta bu tür ülkelerdeki kullanıcılar tarafından oluşturulan içerik, benzer tercihleri paylaşan birçok ülkede de ilgi görmektedir. Buna paralel olarak, dijital doğanlar bu ülkeler için dijital inovasyon yaptığında, otomatik olarak benzer tercihlere sahip diğer ülkeler için de uygun dijital inovasyon yapmış olmaktadır.

İkinci tip lider pazar, tercih heterojenliğine sahip lider pazarlar olarak adlandırılan, yüksek kullanıcı tercihleri çeşitliliğine sahip ülkelerdir. Bu tür ülkelerde dijital doğanlar tarafından farklı kullanıcı tercihlerine hitap edecek şekilde geliştirilen dijital inovasyonlar neticesinde ortaya çıkan yenilikler küresel tercih çeşitliliğini de yansıtmaktadır. Yapılan yenilikler sayesinde dijital doğanlar daha fazla ülkede hızlı bir şekilde uluslararasılaşma avantajı elde etmektedir.

İki tip lider pazar dışında üçüncü bir seçenek olarak dijital doğanlar yurtdışı pazarlara açılmak için yüksek nüfuzlu ülkeleri tercih edebilirler. Dijital doğanlar, geleneksel uluslararasılaşma modellerinde yer alan aşamalı uluslararasılaşmanın nedeni olarak gösterilen coğrafi uzaklık veya kaynak taahhüdüne göre değil, ülkelerin dijital güçlerine bağlı olarak uluslararasılaşmaktadır. Bu bakımdan

önce yüksek nüfuzlu ülkelere yönelik uluslararasılaşan dijital doğanlar, uluslararası ağ etkileri ile daha fazla kullanıcıya ulaşarak, farklı ülkelere doğru genişleyebilirler (Ye vd., 2022:5146).

Her dijital doğan uluslararasılaşmayı hedefleyerek yola çıkmamaktadır. Hatta Vadana vd. (2019), dijital doğanların uluslararasılaşmasına yönelik yaptıkları çalışmada dijital doğanlar ile uluslararasılaşma arasında doğrudan bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak uluslararasılaşma isteği öne çıkan dijital doğanlarda geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin kendi ülkelerine benzer pazarlar üzerinden değil, en başından küresel hedeflerine odaklanarak, seçtikleri pazar üzerinden dünyaya yayılma fikri öne çıkmaktadır (Shaheer, 2020: 3). Bu düşünce, belirli ülkelerdeki kullanıcılardan stratejik olarak yararlanarak kullanıcı benimseme ve rekabet engellerinin üstesinden gelmek açısından uluslararasılaşma sürecine yönelik yeni bir yaklaşımın habercisi niteliğindedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın ana amacı, dijital doğanların uluslararasılaşmasına odaklanarak literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. İlgili yazında önce yapılan çalışmalardan hareketle ikincil kaynaklardan toplanan verilerden yola çıkılmıştır.

### 4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışma, ekonomilerin dijitalleşmesiyle birlikte gün geçtikçe adından daha çok söz ettiren dijital doğanları ele almaktadır. Dijital doğanlar, geleneksel işletmelere göre belli başlı farklılıklar göstermekle birlikte, özellikle yurtdışı pazarlara açılırken benzer süreçleri de yaşamaktadır.

Dijital doğanların temel rekabet gücünü dijital olmaları oluşturmaktadır. Dijital doğanlar kullanıcılarını daha iyi anlama, farklı pazarlara daha hızlı adapte olma ve daha hızlı hareket etme becerileri ile öne çıkmaktadır. Aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı, teknoloji avantajı, insan kaynakları avantajı ve farklılaşma avantajları sayesinde geleneksel firmalara göre daha dinamik bir yapıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Dünyanın teknolojik anlamda hızla değişimi, bilgi dengesini kullanıcı lehine daha çok değiştirmektedir. Dijital doğanlar, kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sadece yeni ürün ve hizmetler geliştirmemekte, aynı zamanda daha etkili kullanıcı etkileşimi oluşturmak ve kullanıcı deneyimini optimize etmek için tüketicilerle iş birliği yapmaktadır (Cavusgil ve Knight, 2015). Dijital teknolojiler bir taraftan yerel girişimciliğin diğer taraftan uluslararası girişimciliğin dönüşümü üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda dijitalleşmenin etkisiyle girişimciliğin geleneksel yolları ve süreçleri daha fazla sorgulanmaktadır (Nambisan, 2017). Böylelikle dijital doğanlar, uluslararasılaşmanın nasıl gerçekleşeceği konusunda yeni bir başlangıcı temsil etmektedir.

Dijital doğanların yurtdışı fırsatlardan daha fazla yararlanabilmesi, ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için uluslararasılaşması gerekmektedir. Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişim ve yoğun rekabet ortamı dikkate alındığında, dijital doğanlar için “neden” uluslararasılaşmak yerine, “nasıl” hızlı bir şekilde uluslararasılaşabileceği konusuna daha fazla önem verilmektedir. Bu çalışma, firma yöneticilerine “nasıl” hızlı bir şekilde uluslararasılaşabileceği konusunda fikir sağlamaktadır. Birinci olarak, geleneksel firmaların uluslararasılaşması daha çok dış pazarlara yönelik kaynak taahhütleri ile ilişkililikten, dijital doğanların uluslararasılaşması kullanıcıların toplu etkileşimi ve uluslararası pazarların dijital altyapısının gelişimi ile ilişkilidir. İkinci olarak, dijital ekonominin hızlı bir şekilde büyümesi, dijital teknolojiler ile uluslararası ağların ortaya çıkmasıyla coğrafi sınırlamalar ve yabancı olmanın getirdiği yükümlüklerin etkisi azalmıştır. Buna karşın, uluslararası ağ etkilerinin sınırlılığı

nedeniyle, kazananın her şeyi alması durumunda, yabancı olmanın yükümlülüğü ile karşılaşabilir. Üçüncü olarak, rekabet avantajı sağlamak için ölçek ekonomileri ile hareket eden geleneksel firmalara göre dijital doğanlar niş pazarlar yoluyla uluslararasılaşmakta ve yurtdışında daha az varlık yatırımı yaparak, daha düşük maliyetle daha kısa sürede uluslararasılaşmaktadır. Dijital çağda ürün yaşam süresinin kısılması ve bilgi paylaşım hızı artmıştır. Bu nedenle ürünlerin rakipler tarafından kopyalanma riskinin yüksekliği yanında hızla artan yenilikleri başarılı bir şekilde takip etmek zorlaşmıştır.

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri firmaların aşamalı bir şekilde bilgi ve deneyim yoluyla uluslararasılaşabileceklerini öne sürmektedir. Fakat dijital doğanlar için uluslararasılaşma süreci büyük oranda değişmiştir. Dijital doğanlar geleneksel modellerden farklı olarak dijital altyapıları ve kullanıcılar arasındaki ağ etkisi sayesinde daha hızlı, daha kolay, daha az kaynakla ve daha düşük maliyetle birçok pazarda eş zamanlı olarak uluslararasılaşabilmektedir.

Dijital doğanlar, geleneksel uluslararasılaşma modellerinde yer alan aşamalı uluslararasılaşmanın nedeni olarak gösterilen coğrafi uzaklık veya kaynak taahhüdüne göre değil, ülkelerin dijital güçlerine bağlı olarak uluslararasılaşmaktadır. Bu bakımdan önce yüksek nüfuzlu ülkelere yönelik uluslararasılaşan dijital doğanlar, uluslararası ağ etkileri ile daha fazla kullanıcıya ulaşarak, farklı ülkelere doğru genişleyebilirler. Bu bağlamda dijital doğanlar, tercih benzerliklerinin yüksek olduğu ülkeler ile küresel tercih farklılıklarını daha çok yansıtan ülkelere yönelebilir.

Dijital doğanların başarılı olabilmesi için uluslararası iş modellerinin temelinde kaliteli insan sermayesine sahip olması, niş pazarlara odaklanması, ilk olmanın avantajlarından yararlanması, güçlü kullanıcı tabanına sahip olması, sürdürülebilir yenilikçiliğe odaklanması ve fikri mülkiyet haklarının korunduğu yabancı pazarlara öncelik vermesi gerekmektedir. Bu çerçevede birinci olarak, dijital doğanların özünde hızlı ve çevik olmanın gerektirdiği az sayıda, yüksek nitelikli, dijitalleşme eğilimi yüksek ve küçük ekipler halinde iş yapan genç çalışan yapısı önem arz etmektedir. İkinci olarak, yeni teknolojiler dijital doğanların birkaç pazarda yüksek hacimli satışlar yerine birçok farklı pazarda niş ürünlerle faaliyet göstermesini kolaylaştırmıştır (Ye vd., 2022). Bu şekilde niş ürünler ile farklı pazarlara açılmak dijital doğanlar için önemli kazançlar sağlayabilir. Üçüncü olarak, dijital doğanlar kazanan her şeyi alır düşüncesiyle hareket ettiğinden (Stallkamp ve Schotter, 2021), aynı alanda daha sonra faaliyet göstermek isteyen dijital doğanların yabancılık yükümlülüğünü arttırdığı için yüksek giriş engeline neden olabilir. Bu bakımdan dijital doğanların hızlı hareket etmesi ve ilk olmanın avantajlarından yararlanması gerekmektedir. Dördüncü olarak, dijital doğanlar geleneksel firmalara göre daha hızlı değişim ve gelişim sağladığından, dijital doğanlar arasındaki rekabetin daha güçlü olduğu gündeme gelmektedir (Monaghan vd., 2020). Bu bakımdan dijital doğanlar yenilikçi iş modellerini sürekli güncelleyerek rekabet gücünü koruyabilirler. Son olarak, dijital doğanlar diğer geleneksel firmalara göre daha hızlı büyüme potansiyeli olmasının yanı sıra, bir dijital doğan diğer dijital doğanın önemli özelliklerini hızlı bir şekilde kopyalayabilmektedir. Bir dijital doğanın girdiği pazarda rekabet gücünü devam ettirebilmesi için telif ve fikri mülkiyet haklarının korunmasına dikkat etmelidir (Shaheer, 2020).

Bu çalışma, dijital doğanlar için ağ etkisinin coğrafi kısıtlamalardan daha önemli olduğu yönünde bilgiler sunmaktadır. Dijital doğanların sundukları ürün ve hizmetler genellikle soyut olduğundan geleneksel firmalara göre coğrafi kısıtlamaya daha az maruz kalmaktadır. İnternet, dijital doğanların küresel pazarlara ulaşmasını kolaylaştırmış olsa da, hala coğrafi engelleri tamamen ortadan kaldıramamıştır. Bu bağlamda dijital doğanlar gerektiğinde coğrafi kısıtlamaların üstesinden gelmek için DYY, kültürel mesafenin üstesinden gelebilmek için uluslararası satın alma gibi uluslararasılaşma stratejilerini tercih edebilir.

Dijital doğanların uluslararasılaşmasında en önemli engeller olarak tüketici tercihlerindeki farklılıklar ve daha çok diğer dijital doğanların rekabet baskısı karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar geleneksel firmalara göre dijital doğanlar kullandıkları dijital iş modelleri sayesinde tüketici tercihlerinden daha az etkilense de, dijital doğanlar tarafından kullanıcı tercihlerini anlamaya yönelik daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir. Diğer dijital doğanlar ise iki şekilde rekabet engeli oluşturmaktadır. Birincisi, bir dijital doğan kazanan her şeyi alır düşüncesiyle hareket ettiğinden, daha sonra bu alanda faaliyet göstermek isteyen dijital doğanlar için yüksek giriş engeli ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak, fikri mülkiyet haklarının zayıf olduğu ülkelerde dijital doğanların faaliyetleri daha kolay bir şekilde kopyalanabilmekte, dijital doğanın rekabet gücü azalabilmektedir. Bu çerçevede dijital doğanların niş bir alanda ve fikri mülkiyet haklarının güçlü olduğu ülkelerde daha fazla faaliyete girişmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Değişen dünya koşulları dikkate alındığında, bu çalışma ile birçok firma türü için hem dijitalleşme hem de uluslararasılaşma konusunda dijital doğanlar tarafından kullanılan iş modelleri, birçok sektörde faaliyet gösteren firmaların dijitalleşme yoluyla uluslararasılaşma sürecinde daha iyi stratejiler ve uygulamalar kullanmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışma, ampirik çalışmalar için bir teorik çerçeve sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda, burada dile getirilen dijital iş modellerini uygulayan dijital doğanların uluslararasılaşma süreci test edilebilir. Böylelikle geleneksel işletmeler ve dijital doğanlar arasında uluslararasılaşma sürecindeki önemli farklılıkların olup olmadığı daha net bir şekilde ortaya konulabilir. Bununla birlikte burada tartışılan stratejiler için dijital doğanlar bağlamında vaka analizleri yapılabilir.

### **Etik Beyan**

“Dijital Doğanların Uluslararasılaşması: Kavramsal Bir Çerçeve” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

### **KAYNAKÇA**

AlixPartners (2019), “Born-Digital: The Triumphs and Truths of Companies Born-Digital”, <https://www.alixpartners.com/media/13517/1-the-triumphs-and-truths-of-companies-born-digital-vf.pdf>, (21.05.2023).

Ay, S. ve Aydemir, M. F. (2020). Dijital Uluslararasılaşma: Sınır Ötesi E-Ticaret. S. Ay ve H. Yıldırım Keser (Ed.), *Ticarette Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret* içinde (ss.393-407), İstanbul: Değişim Yayınları.

Ay, S. ve Aydemir, M.F. (2020). Dijital Uluslararasılaşma: Sınır Ötesi E-Ticaret. S. Ay ve H. Yıldırım Keser (Ed.), *Ticarette Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret* içinde (ss.393-407), İstanbul: Değişim Yayınları.



- Banalieva, E.R. ve Dhanaraj, C. (2019). Internalization Theory for the Digital Economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1372-1387.
- Bell, J. ve Loane, S. (2010). ‘New-wave’ global firms: Web 2.0 and SME Internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Birkinshaw, J. (2022). Move Fast and Break Things: Reassessing IB Research in the Light of the Digital Revolution. *Global Strategy Journal*, 12(4), 619-631.
- Brouthers, K.D., Geisser, K.D. ve Rothlauf, F. (2016). Explaining the Internationalization of Ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Cavusgil, S.T. ve Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46, 3-16.
- Charles, L., Xia, S. ve Coutts, A. (2022). Digitalization and Employment: a Review, ILO, Geneva. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS\\_854353/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_854353/lang--en/index.htm), (20.10.2023).
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J. ve Li, S. (2019). The International Penetration of Ibusiness Firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172-192.
- Chimakurthi, V.N. S. S. (2020). Digital Asset Management in the Communication of Product Promotional Activities. *Asian Business Review*, 10(3), 177-186.
- Choi, H., Lee, E. ve Park, Y. R. (2021). Determinants of the Internationalization of Born-Digital Firms. *Korean Social Science Journal*, 48(3), 97-117.
- Deloitte (2019). “E-Ticaretin Gelişimi, Sınırların Aşılması ve Yeni Normlar”, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10309-e-ticaretin-gelisimi-sinirlarin-asilmasi-ve-yeni-normlar>, (10.04.2023).
- Eden, L. (2016). Multinationals and Foreign Investment Policies in a Digital World. In *E15Initiative, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum, Geneva*. [www.e15initiative.org](http://www.e15initiative.org), (16.04.2023).
- Frisinger, I. ve Schepens, K. (2023). *International Expansion of ‘Born Digital’ firms “How is the internationalization strategy of ‘Born Digital firms’ influenced by knowledge acquisition and the International orientation of Entrepreneurs?”*. (Bachelor thesis). Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Hennart, J. F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135.
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J. ve Newell, S. (2017). Growing on Steroids: Rapidly Scaling the User Base of Digital Ventures Through Digital Innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 301-314.
- Jarosiński, M., Sekliuckiene, J. ve Kozma, M. (2023). Born Digitals: Understanding the Sustainable Competitive Advantage Across Different Markets. *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*, 41-60.
- Leong, C., Pan, S. L. ve Liu, J. (2016). Digital Entrepreneurship of Born Digital and Grown Digital Firms: Comparing the Effectuation Process of Yihaodian and Suning. Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, 11 Aralık 2016.
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J. ve Liao, J. (2019). Ecosystem-specific Advantages in International Digital Commerce. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1448-1463.
- McIntyre, D. P. ve Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.

- McKinsey Global Institute (2016). “Digital Globalization: The New Era of Global Flows”, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>, (18.04.2023).
- Mihailova, I. (2023). Business Model Adaptation for Realized International Scaling of Born-Digitals. *Journal of World Business*, 58(2), 101418.
- Monaghan, S., Tippmann, E. ve Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on Their Internationalization and A Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 51, 11-22.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward A Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055.
- Oesterreich, T.D. ve Teuteberg, F. (2016). Understanding the Implications of Digitisation and Automation in the Context of Industry 4.0: A Triangulation Approach and Elements of a Research Agenda for the Construction Industry. *Computers in industry*, 83, 121-139.
- Ojala, A., Rollins, M., Fraccastoro, S. ve Gabrielsson, M. (2020). The Internationalization of B2B Digital Platform Providers: The Role of Cross-national Distance and Digital Characteristics. In Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. University of Hawai'i at Manoa, pp. 4652-4661.
- Parente, R. C., Geleilate, J.-M. G. ve Rong, K. (2018). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A research agenda. *Journal of International Management*, 24, 52-64.
- Piqueras, S. (2020). Digital Internationalizing Firms (dif's): A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 21-60.
- Piqueras-Leon, S. ve Rialp Criado, A. (2023). Factors Influencing Born Digital Firms' International Growth: A Qualitative Approach on Business Models. Available at SSRN 4478768.
- Richards, W. (2016). “Data Scientists Will Be Crucial in ‘Cognitive’ Tech Economy”, Financial Times, 15 Ocak.
- Shaheer, N.A. (2020). Reappraising International Business in a Digital Arena: Barriers, Strategies and Context for Digital Internationalization. *AIB Insights*, 20(4), 1-5.
- Smailhodžić, E. ve Berberović, D. (2021). Digital Creativity: Upgrading Creativity in Digital Business. M. Soltanifar, M. Hughes ve L. Göcke (Ed.), *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society* içinde (ss. 165-182). Switzerland: Springer International Publishing.
- Stallkamp, M. ve Schotter, A.P. (2021). Platforms Without Borders? The International Strategies of Digital Platform Firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58-80.
- Stallkamp, M., Chen, L. ve Li, S. (2023). Boots on the Ground: Foreign Direct Investment by Born Digital Firms. *Global Strategy Journal*, 1-25.
- Thornhill, J. (2018). “The Rise of the Information Economy Threatens Traditional Companies”, Financial Times, 1 Nisan.
- UNCTAD (2019). “Digital Economy Report 2019”, <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2019>, (01.05.2023).
- Vadana, I.I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O. ve Saarenketo, S. (2019). Digitalization of Companies in International Entrepreneurship and Marketing. *International Marketing Review*, 37(3), 471-492.
- Vadana, II., Torkkeli, L., Kuivalainen, O. ve Saarenketo, S. (2020). The Internationalization of Born-Digital Companies. Chidlow, A., Ghauri, P.N., Buckley, T., Gardner, E.C., Qamar, A., Pickering, E. (Ed.), *The Changing Strategies of International Business* içinde (ss. 199-220). The Academy of International Business. Palgrave Macmillan, Cham.

Aydemir, M.F. (2024). Dijital Doğanların Uluslararasılaşması: Kavramsal Bir Çerçeve. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 18-37.

Wentrup, R. (2016). The Online–offline Balance: Internationalization for Swedish Online Service providers. *Journal of International entrepreneurship*, 14, 562-594.

World Investment Report (2017). “Investment and the Digital Economy”, <https://investmentpolicy.unctad.org/publications/174/world-investment-report-2017---investment-and-the-digital-economy>, (26.05.2023).

Ye, M. S., Kang, Y. ve Scott-Kennel, J. (2022). Born-digital: The Internationalisation Path of Digital Firms. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*, <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/06cce034-a99c-434a-bfa5-5d7cdcd4c673/content>, (12.07.2023).

---

**Extended Abstract**

---

**Internationalization of Digital Borns: A Conceptual Framework**

---

The objective of this study is to develop a conceptual framework for digital borns in alignment with extant literature and to contribute to the existing body of knowledge by focusing on the internationalization of digital borns. In this study, the literature review method, which is one of the qualitative research methods, was employed. In this context, the study is based on data collected from previous studies.

Digital borns can be defined as companies that have been digital since their inception or have undergone a digitalisation process immediately after their establishment. Digital borns exhibit distinct characteristics that differentiate them from both traditional digitalizing firms and ICT firms. Firstly, digital borns are distinguished by their business models. They are more likely to leverage digital technologies that are built on digital infrastructure, such as computers, mobile devices, and internet networks. Secondly, digital borns depend on digital infrastructure to realize communication, collaboration, and/or computing capabilities that allow them to both create and sell their offerings online through a digital business model. Third, digital borns are network-oriented. The networks and interactions between digital borns and their users, content producers, venture capital providers, and firms offering complementary assets are becoming increasingly significant. With regard to network orientation, the advantage of the first to market is greater. The majority of ICT firms are composed of manufacturers of ICT hardware and components, software and service providers, and telecommunications firms that provide the communications infrastructure. Digital borns engage in production, operation, marketing, and distribution activities based on the digital infrastructure provided by ICT firms.

The internationalization of digital borns can be defined as the process of entering a foreign market in which digital borns simultaneously acquire relevant users in multiple countries. Digital borns exhibit notable differences from traditional firms, which tend to adopt a cautious and gradual approach to international expansion. In contrast to traditional firms, digital borns are able to expand abroad online, frequently without the necessity of exporting or FDI. Consequently, digital borns are able to navigate international markets with greater ease and have the potential to internationalize at a faster pace. In fact, the most significant factor influencing the internationalization of digital borns is their success in acquiring a larger user base and users in countries with higher income levels.

Digital borns have the flexibility to structure their international operations in a simple and efficient manner. They are able to invest less in physical infrastructure than traditional companies, which facilitates coordination. Digital borns can operate in many markets through product differentiation, niche markets, and the exploitation of innovation. Thus, when digital borns expand into foreign markets, they can benefit more from economies of scale, as the cost of new users is very low. Concurrently, the digital skills, innovation, and creativity of their employees directly contribute to the innovation of digital borns, facilitating their adaptation to international markets. The digital business models employed by digital borns have made it easier to access user data and to act with more accurate data. Consequently, digital borns can communicate with their users more rapidly and accurately, and internationalize more expeditiously and in a shorter time.

The primary impediments to the internationalization of digital borns are the divergences in consumer preferences and competitive pressures. Although digital borns are less susceptible to consumer preferences than traditional companies due to their digital business models, digital borns must exert greater efforts to comprehend user preferences. Two forms of competitive pressure are identified. Firstly, due to the winner-take-all phenomenon that characterises the digital economy, it is challenging for a digital born to enter the market at a later stage. Secondly, in countries where intellectual property rights are weak, the activities of digital borns can be more easily copied, thereby reducing the competitiveness of the digital borns. In this context, it is deemed crucial for digital borns to concentrate their efforts in niche areas and in countries where intellectual property rights are robust.

In order for digital borns to be more successful in the context of internationalization, it is essential that they consider the needs and desires of users from different countries. In this context, it is essential to prioritize word-of-mouth interactions between users, to accord greater importance to user feedback, and to foster more interaction with users. Nevertheless, it is also important to consider country preferences when operating in multiple markets. In this regard, digital borns may adopt a variety of strategies, including prioritizing markets with high penetration, focusing on markets with high user diversity, or focusing on markets with high similar preferences.

---