

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**İŞLETMELERİN İHRACAT PERFORMANSLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA: MALATYA İLİ ÖRNEĞİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Danışman  
Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Hazırlayan  
Mehmet ERGEÇ

MALATYA- 2020

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERİN İHRACAT PERFORMANSLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: MALATYA İLİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan  
Mehmet ERGEÇ**

**Danışman  
Doç. Dr. Özgür Demirtaş**

**MALATYA- 2020**

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Özgür Demirtaş'ın danışmanlığında hazırlamış olduğum bir yüksek lisans tezi olan **“İşletmelerin İhracat Performansları Üzerine Bir Araştırma: Malatya İli Örneği”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve etik değerlere aykırı olacak bir yardım almaksızın tarafımdan yazılmış olduğunu ve yararlanmış olduğum tüm kaynakların hem metin içerisinde hem de kaynakça bölümünde yönetim uygun bir şekilde oluşturulduğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Tarih: 06.07.2020

Ad-Soyad: Mehmet ERGEÇ

İmza:

## ÖNSÖZ

İhracatın günümüzde makro düzeyde ülke ekonomileri, mikro düzeyde ise işletmeler için önemi artık yadsınamaz bir gerçek halini almıştır. İşletmelerin ihracat performanslarını artırabilmek için ellerinden geleni yapmaya gayret ettiği bu dönemde, işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkili olan firma özellikleri ve üst düzey yöneticilerin demografik ve sosyal özelliklerinin araştırılmasında ciddi anlamda önem kazanan bir konu olmuştur. Bu sebepten dolayı bu çalışma, işletmelerin ihracat performanslarını artırabilmek için üzerinde durulması gereken firma özellikleri ve yönetici seçiminde dikkat edilmesi gereken yönetici özelliklerin belirlenmesi bağlamında bir rehber niteliği taşımaktadır.

Çalışmamın fikir sürecinden başlayarak araştırma konusunun seçilmesinden verilerin analizine kadar, bu çalışmanın ortaya çıkmasında yoğun çalışma temposuna rağmen her zaman yanımda olan ve bilgi birikimiyle beni her konuda yönlendiren danışman hocam Doç.Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a, bu yolculukta bölümün imkanlarından faydalanmam konusunda desteklerini esirgemeyen Prof.Dr. Neslihan Derin hocama, ticaret ve işletmelerin işleyişi konularında saha tecrübeleriyle bana ışık tutan Dr. Öğr.Üyesi Ömer Faruk DERİNDAG hocama teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmalarımın büyük bölümünde yanımda olan hem mesai arkadaşım hem hocam olan Doç.Dr İnan ERYILMAZ'a, bu çalışmanın ortaya çıkması için veri paylaşma konusunda yardımcı dokunan işletme sahiplerine ve yöneticilerine, araştırmalarım esnasında yorulduğum zamanlarda beni destekleyen ismini saymadığım kıymetli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Son olarak tez çalışmam boyunca kendilerine ayırmam gereken zamanı gerek sahada gerek evde bilgisayar başında bu çalışmaya ayırmama göz yuman ve beni sonsuz şekilde destekleyen sevgili annem Ayşe ERGEÇ'e, babam Dursun ERGEÇ'e, kardeşlerim Osman, Adem ve Melisa ERGEÇ'e, eşim Birsal ERGEÇ ve oğlum Deniz Aras ERGEÇ' sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Çalışmanın amacı ihracatçı KOBİ'lerin ihracat performansları üzerinde firma özelliklerinin ve üst düzey yöneticilerin demografik ve sosyal özelliklerinin etkisini incelemektir. Bu kapsamda Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde alan araştırması yöntemi kullanılarak anket tekniği ile yüz yüze görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir. Çalışmada firma özellikleri işletmenin kuruluş yılı, AR-GE faaliyeti, ihraç ettiği ürün, ihracat yapılan ülke sayısı ve faaliyet konusu kapsamında incelenmiştir. Yöneticinin demografik özellikleride yöneticinin görev süresi, yaşı, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi kapsamında değerlendirilmiştir. Üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri ise sosyal sermaye düzeyi, sosyal ağ ilişkileri, küresel yönlülük ve girişimcilik eğilimi bağlamında incelenmiştir.

Bu araştırmanın teorik altyapısı oluturulurken temel olarak kullandığımız kuramlar ise; Kaynak Temelli Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Yaklaşımı'dır.

Çalışma Malatya Sanayi ve Ticaret Odası'ndan bilgileri alınan KOBİ niteliği taşıyan 105 ihracatçı firma üzerinde anket yöntemiyle 01 Nisan-01 Haziran 2020 tarihleri arasında veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veriler üzerinde çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda genel literatürün aksine firma özelliklerinin genel olarak (işletmenin yaşı, teknoloji düzeyi, ihracat deneyimi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat yapılan ülke sayısı) ihracat performansı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu durum literatürde kurumsal eşbiçimcilik olarak açıklanmaktadır. Yönetici özelliklerinden ise yöneticinin yaşı, yurt içi fuar sayısı, yurt dışı eğitim ve seyahat deneyimi, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkilerinin ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, mevcut çalışma sonuçları ile işletmelerinde ihracat performans düzeyini artırmayı planlayan yöneticiler için önemli değerlendirmeler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İhracat Performansı, Yönetici Özellikleri, Firma Özellikleri, Sosyal Sermaye Özellikleri

## ABSTRACT

The aim of the study is to examine the effect of firm characteristics and demographic and social characteristics of senior executives on export performances of exporting SMEs. In this context, data was obtained through face-to-face interviews with the survey technique using the field research method on SMEs operating in the city of Malatya. In the study, the characteristics of the firm were examined within the scope of the establishment year of the enterprise, R&D activity, the product it exports, the number of countries exported and the subject of activity. The demographic characteristics of the manager were evaluated within the scope of the manager's term of office, age, foreign language knowledge and education level. Social capital characteristics of the senior manager were examined in the context of social capital level, social network relations, global orientation and entrepreneurship tendency.

While creating the theoretical background of this research, the theories we use as the basis are; Resource Based Approach, Upper Echelons Approach and Social Network Approach.

The study was carried out by collecting data between 01 April-01 June 2020 by survey method on 105 exporters, which are SMEs, whose information was obtained from Malatya Chamber of Commerce and Industry. In the study, various statistical analyzes were made on the data. As a result of the analysis, it has been observed that, unlike the general literature, the company features (the age of the company, technology level, export experience, the level of participation in the fairs and the number of countries that are exported) do not affect the export performance. This situation is explained in the literature as institutional egoism. It was determined that the manager's age, the number of domestic fairs, education and travel experience abroad, the level of social capital and social network relations had an impact on export performance. In the light of the findings obtained, important evaluations have been made for the managers who plan to increase the export performance level in their enterprises with their current working results.

**Keywords:** Export performance, Executive features, Firm Features, Social capital Features

## İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| ONUR SÖZÜ.....  | ii        |
| ÖNSÖZ.....  | iii       |
| ÖZET.....   | iv        |
| ABSTRACT.....   | v         |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>   | <b>vi</b> |
| TABLolar LİSTESİ.....   | viii      |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | ix        |
| EKLER LİSTESİ.....  | x         |
| KISALTMALAR.....  | xi        |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....  | 1         |
| 1. GİRİŞ.....   | 1         |
| 1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....   | 2         |
| 1.2. Araştırmanın Problemi.....   | 3         |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....  | 3         |
| 1.4. Varsayımlar.....   | 4         |
| 1.5. Sınırlılıklar.....   | 4         |
| İKİNCİ BÖLÜM.....   | 5         |
| 2. ARAŞTIRMANIN TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....  | 5         |
| 2.1. KOBİ'nin Tanımı.....   | 5         |
| 2.2. İhracat Nedir.....   | 8         |
| 2.2.1 E-İhracat Nedir.....  | 9         |
| 2.3. KOBİ'lerin İhracata Yönelme Nedenleri.....   | 12        |
| 2.4. İhracat Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler.....                             | 13        |
| 2.5. İhracat Performansını Belirleyen Kriterler.....  | 15        |
| 2.5.1. KOBİ'lerin İhracat Konusunda Karşılaştıkları Temel Sorunlar.....                       | 25        |
| 2.6 KOBİ'lerin İhracat Performansları Üzerinde Firma Özelliklerinin Etkisi.....               | 28        |
| 2.7. KOBİ'lerin İhracat Performansları Üzerinde Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Etkisi..... | 33        |
| 2.8. Türkiye'de İhracat Performansı Konusunda Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi.....          | 39        |
| 2.9. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....  | 44        |

|  |    |
|--|----|
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....  | 46 |
| 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....   | 46 |
| 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi.....  | 46 |
| 3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....   | 47 |
| 3.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....  | 48 |
| 3.3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....   | 49 |
| 3.3.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular .....                       | 50 |
| 3.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular .....                    | 53 |
| 3.3.4. Korelasyon Analizi.....   | 56 |
| 3.3.4.1 Firma Özellikleri ile Firma Performansı Değerlendirmesi .....                            | 58 |
| 3.3.4.2 Yönetici Özellikleri ile Firma İhracat Performansı Değerlendirmesi .....                 | 58 |
| 3.3.4.3 Yönetici Özellikleri ve Firma Özellikleri Arasındaki Korelasyon<br>Değerlendirmesi ..... | 59 |
| 3.3.5. Regresyon Analizi.....  | 62 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....   | 66 |
| 4. SONUÇ VE TARTIŞMA .....   | 66 |
| KAYNAKÇA.....  | 73 |
| EKLER.....   | 83 |



## TABLULAR LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1 Türkiye'de KOBİ Sınıflandırması.....  | 6  |
| Tablo 2 Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....   | 6  |
| Tablo 3 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisi.....                         | 7  |
| Tablo 4 Türkiye'nin Dış Ticaret Verileri (2002-2019).....                           | 9  |
| Tablo 5 Korelasyon Analizi İlişki Düzeyi .....                                      | 49 |
| Tablo 6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....  | 50 |
| Tablo 7 Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-1.....                    | 51 |
| Tablo 8 Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-2.....                    | 52 |
| Tablo 9 Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-1 .....                | 54 |
| Tablo 10 Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-2 .....               | 55 |
| Tablo 11 Araştırmada Kullanılan Ölçek Faktörlerine İlişkin Açıklama.....            | 56 |
| Tablo 12 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi.....                               | 57 |
| Tablo 13 Firma Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi .....              | 62 |
| Tablo 14 Yönetici Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi.....            | 63 |
| Tablo 15 Yöneticinin Demografik Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi   | 64 |
| Tablo 16 Yöneticinin Sosyal Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi ..... | 65 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1 E-İhracat Modeli.....               | 11 |
| Şekil 2 Araştırmanın Kavramsal Modeli ..... | 45 |



## EKLER LİSTESİ

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Ek- 1: Anket Formu ..... | 83 |
|--------------------------|----|



## **KISALTMALAR**

SPSS: Statistical Package for Social Science

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

YY: Yönetici Yaşı,

YES: Yönetici Eğitim Seviyesi

YES: Yönetici Eğitim Seviyesi

YÇS: Yönetici Çalışma Süresi

YYDÇS: Yönetici Yurt Dışı Çalışma Süresi

YYDÇS: Yönetici Yurt Dışı Eğitim Süresi

FY: Firma Yaşı, FİD: Firma İhracat Deneyimi

FFKD: Firma Fuarlara Katılım Düzeyi

İYÜS: İhracat Yapılan Ülke Sayısı

FUH: Firma Uluslararasılaşma Hızı

YDB: Yabancı Dil Bilgisi

SSD: Sosyal Sermaye Düzeyi

SAİ: Sosyal Ağ İlişkileri

KY: Küresel Yönlülük

GE: Girişimcilik Eğilimi

İP: İhracat Performansı

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

21. yüzyılda değişen dünyaya paralel olarak Türkiye’de de KOBİ’ler sahip oldukları önemi giderek artırmaktadırlar. TÜİK’in 2016 yılında yayınladığı KOBİ gelişim istatistiklerine bakıldığında, 2014 yılı itibarı ile ülkemizdeki KOBİ’lerin ekonomiye katkı oranları, toplam girişim sayısında % 99,8’lik, toplam istihdama katkıda % 73,5’lik, maaş ve ücretlerde %54,1’lik, toplam satış haciminde % 62’lik, yaratılan katma değerde % 53,5’lik ve maddi mallara ilişkin yatırımlarda ise % 55’lik bir oran oluşturacak şekilde gerçekleşmiştir. Ayrıca KOBİ’ler ihracat konusunda da ekonomide önemli bir yere sahiptir. Şöyle ki, Türkiye’nin 2015 yılı TÜİK verileri dikkate alındığında toplam ihracatın %55,1’i ithalatın ise %37,7’lik kısmı KOBİ olarak nitelendirilen işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2016). Gelişmiş ülkelerin yanı sıra ülkemizde içinde bulunduğu gelişmekte olan ekonomilerde de birçok farklı alanda katma değer yaratan KOBİ’lerin uluslararası faaliyetlere katılım oranı günden güne artış göstermektedir. Çünkü aratan rekabet ortamında KOBİ’ler artık sadece iç pazarda değil uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermeye ihtiyaç duymaktadır.

KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılmalarının franchising, lisans anlaşmaları, doğrudan yabancı yatırım ve ortak girişim gibi pek çok farklı yolu olsa da, bu ilk adımı atmanın en kolay ve en etkin yolu ihracat yapmaktır. Bu yüzden KOBİ’ler için uluslararası pazarlara açılma fikri söz konusu olduğunda, sahip olduğu avantajlardan dolayı ihracat en cazip teklif olmaktadır. Bu alandaki mevcut literatüre bakıldığında zaman araştırmalarının birçoğunun KOBİ’lerin uluslararasılaşma sürecinde firmaların ihracat performanslarını etkileyen faktörler üzerine yoğunlaştığı açıkça görülmektedir. Söz konusu literatürde, bu faktörleri belirlemeyi amaçlayan pek çok çalışma (Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Reuber ve Fisher, 1997) mevcuttur.

Bu çalışmalarda dışsal faktörler olarak; ticaret engelleri, yasal zorluklar (Madsen ve Servais, 1997), sanayi özellikleri, yerel ve yabancı pazarın yapısı (Zou ve Stan, 1998) gibi faktörler incelenmektedir. İçsel faktörler olan üst düzey yönetici ve firma özellikleri gibi faktörlerin ise görece az sayıda araştırmada (Çavuşgil ve Nevin, 1981) incelendiği

görülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin hem organizasyon yapıları, hemde firma üst düzey yönetici konumundaki kişilerin genellikle işletme sahibi olması ve işletmeyle ilgili karar alma konusunda önemli roller üstlenmesi bakımından da diğer işletmelerden ayrıldığı görülmektedir.

Bu sebeple işletmelerin ihracat performansları üzerindeki etkisi bakımından işletmelerin içsel faktörleri de araştırılması gereken önemli bir konu olmaktadır. Bu çalışmada üst düzey yönetici özellikleri ve firma özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat performanslarını etkileyen firma özellikleri ve üst düzey yöneticilerin insani sermaye özellikleri tespit edilerek, bu sonuçların ilgili alanlarda daha verimli olmayı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, KOBİ'lerin ihracat performansını etkileyen faktörler doğrultusunda, firma ve üst düzey yöneticilerin insani sermaye özellikleri literatür taraması ve açıklayıcı bilgilendirmeler olarak detaylı bir şekilde incelenecektir. Daha sonra bu çerçevede KOBİ'lerin ihracat performansı ile ilgili literatür araştırması sonucunda geliştirilen hipotezler, örneklemden elde edilen verilerin analizi yapılarak test edilecektir. Son kısımda ise elde edilen bulgular, sonuç ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara öneriler ile çalışma sonuçlandırılacaktır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Çalışmanın amacı ihracatçı KOBİ'lerin ihracat performansları üzerinde firma özelliklerinin ve üst düzey yöneticilerin demografik ve sosyal özelliklerinin etkisini incelemektir. Bu kapsamda Malatya İli'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde alan araştırması yöntemi kullanılarak anket tekniği ile yüz yüze görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir. Çalışmada firma özellikleri işletmenin kuruluş yılı, AR-GE faaliyeti, ihraç ettiği ürün, ihracat yapılan ülke sayısı ve faaliyet konusu kapsamında incelenmiştir. Yöneticinin demografik özellikleri görev süresi, yaşı, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi kapsamında değerlendirilmiştir. Üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri ise sosyal sermaye düzeyi, sosyal ağ ilişkileri, küresel yönlülük ve girişimcilik eğilimi bağlamında incelenmiştir.

Araştırma Malatya ilinde ihracatla ilgilenen özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki 250 ve daha az çalışanı olan firmaları kapsamaktadır. Malatya Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Malatya Ticaret siciline kayıtlı 110 ihracatçı firma bulunmaktadır. Bu işletmelerden sadece 5'inin çalışan sayısının 250'nin üzerinde olduğu bilgisi alınmış ve çalışma evreni 105 ihracatçı KOBİ'yi kapsayacak şekilde belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmada temel problem, ihracatla ilgilenen işletmelerin ihracat performanslarını etkileyen firma ve üst düzey yöneticilerin insani sermaye özelliklerinden hangilerinin daha çok hangilerinin daha az etkili olduğunun tespit edilmesidir. Elde edilen bulgular ve analiz sonuçları doğrultusunda işletmelerin ihracat performanslarını etkileyen bu faktörlerden geliştirilebilir olanları nasıl geliştirebileceklerine çözüm aramaktır. Ayrıca tespit edilen bu faktörlerden hangilerinin ihracat performansına olan katkısı, hangi firma ve yönetici özelliklerinin değiştirilmesiyle daha etkin hale gelecektir bu konuya da değinilecektir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

İşletmelerin ihracat performanslarının artırılması mikro düzeyde işletmeler makro düzeyde ise ülke ekonomileri için oldukça önemli bir konudur. İhracat performanslarının artırılması için işletmelerin ürettikleri ürünün önemi kadar, firma ve üst düzey yöneticilerin işletmeye kattıkları değer de önemlidir. Bu kapsamda işletmelerin ihracat performanslarının artırılması ve ihracat performansları ile ilgili çalışmalar giderek değer kazanmaktadır.

Uluslararası pazarda her geçen gün artan rekabet seviyesi ve rakip sayısı işletmelerin ihracat performansı konusuna verdikleri önemi daha da artırmaktadır. İşletmelerin ihracat performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek firma ve üst düzey yönetici özellikleri doğru tespit edilerek işletmelerin yeniden yapılandırılmasında bu faktörler göz önünde bulundurulacaktır. Yönetici seçimi konusunda ise ihracat performanslarını etkileyen yönetici özellikleri bilinecek ve seçimler bu yönde daha dikkatli yapılabilecektir.

#### **1.4. Varsayımlar**

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmeleri ve kendileri hakkında verdikleri tüm cevapların doğru olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmanın kapsamı içerisinde yer alan yöneticilerin örneklem evrenini yeterli düzeyde temsil edebildikleri düşünülmektedir.
3. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
4. Kullanılan anketler istatistiksel açıdan güvenilirdir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Hazırlanan soru formunda, katılımcıların kişisel kimliklerini ya da kurum ismini açığa çıkaracak hiçbir soru bulunmamaktadır. Bu kapsamda işletme ve yönetici bilgileri, verilerin korunması yasası gereği hiçbir şekilde 3. şahısların eline geçmeyecektir. Ancak bazı işletmeler ticari sır olduğunu varsaydıkları işletme bilgilerini paylaşma konusunda çok isteksiz olmakta ve paylaştıkları veriler bazı durumlarda gerçeği yansıtamayabilmektedir. Ayrıca çalışma Malatya ilinde faaliyet gösteren ihracatçı firmalar ile sınırlandırılmıştır ve bu işletmelerin % 60'tan fazlası gıda (kuru kayısı) işiyle uğraşmaktadır. Bu kapsamda çalışma sonuçlarının genellenmesi adına bir sınırlılık söz konusudur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ARAŞTIRMANIN TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. KOBİ'nin Tanımı

Üretim kapasitesi ve istihdama katkısı bakımından pek çok sektörde büyük ağırlığa sahip olan KOBİ'lerin ihracat performanslarını etkileyen faktörleri incelemeye başlamadan önce KOBİ'lerin organizasyon yapısı ile dünya ve Türkiye'deki örnekleri üzerine doğru ve kapsamlı bir analiz yapmaya ihtiyaç vardır. Bu sebeple ilk önce KOBİ tanımını doğru bir şekilde yapmak ve Türkiye ekonomisi için en uygun olan uyarlamayı tespit etmek gerekmektedir.

Tanımsal ifadelere bakıldığında literatürde tek bir kavram üzerinde ortak bir görüşle karşılaşmak mümkün olmamaktadır. Bunun sebebinin ise, kurum veya kuruluşların kendi ihtiyaç ve beklentileri kapsamında tanımlamalar yapması olduğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ tanımını etkileyen başlıca faktörler; sanayileşme düzeyi, finansal düzey, faaliyette bulunan iş kolu, pazarın hacmi, işletmenin çalışan sayısı, işletmede kullanılan teknoloji, zaman, üretilen malın özellikleri, kullanılan üretim tekniği, işletmenin kuruluş amacı olarak sıralanabilir (Çetin, 1996). 24.06.2018 tarihli ve 30458 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmenlik" ile Avrupa Birliği standartlarına en uygun KOBİ tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre;

*Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler olarak ifade edilmektedir. (Resmi Gazete 24.06.2018)*

**Tablo 1 Türkiye'de KOBİ Sınıflandırması**

| İşletme Sınıfı | Çalışan Sayısı | Yıllık Net Satış Hasılatı |
|----------------|----------------|---------------------------|
| Mikro          | 0-9 Kişi       | 3.000.000 TL              |
| Küçük          | 10-49 Kişi     | 25.000.000 TL             |
| Orta           | 50-249 Kişi    | 125.000.000 TL            |

Kaynak: 24 Haziran 2018 Tarihli ve 30458 Sayılı Resmî Gazete  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm> (01.03.2020)

Avrupa Birliği'ndeki sosyal ve ekonomik şartların farklılığı göz önünde bulundurularak yapılan KOBİ tanımı bazı farklılıklar göstermektedir (Çolakoğlu, 2002). Bu tanıma göre; personel sayısı 250'den az, yıllık işletme cirosu ise 40 milyon Euro'ya kadar olan ya da gayrimenkuller hariç mevcut sermayesinin bilançodaki net değeri 27 milyon Euro'yu aşmayan bağımsız işletmeler ile yukarıda belirtilen rakamsal kriterleri taşımakla birlikte sermayesi veya hisselerinin % 25'lik kısmından fazlası başka bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan işletmeler olarak ifade edilmektedir.

**Tablo 2 Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı**

| İşletme Sınıfı | Çalışan Sayısı | Satışlar                | Mali Bilanço            |
|----------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| Mikro          | 0-9 Kişi       | 2 milyon Euro'ya kadar  | 2 milyon Euro'ya kadar  |
| Küçük          | 10-49 Kişi     | 10 milyon Euro'ya kadar | 10 milyon Euro'ya kadar |
| Orta           | 50-249 Kişi    | 50 milyon Euro'ya kadar | 43 milyon Euro'ya kadar |

Kaynak: Small Business Administration (2019) <https://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry-sector> (01.03.2020)

Günümüzde inanılmaz bir hızla değişen dünyada sahip oldukları esneklik, reaksiyon hızı, dinamiklik, değişen koşullara süratle ayak uydurabilme, bürokrasiye büyük ölçüde bağımlı olmayan yönetsel yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi ve fırsatları yakalama konusunda kurumsal şirketlere göre oldukça hızlı davranabilen işletmeler, KOBİ olarak algılanmalıdır (Müftüoğlu, 1989). KOBİ'ler her geçen gün nitelik ve nicelik bakımından kendilerini geliştirmekte, imalat ve hizmet sektörlerinde üretimdeki paylarını sürekli artırarak GSMH'ya ve ekonomik büyümeye ciddi katkı sağlamaktadırlar. Tablo

3'teki verilere bakıldığında KOBİ'lerin gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan Türkiye ekonomisindeki yerinin katkısının ne kadar büyük olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 3 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisi**

| Ülke           | Tüm İşletmeler İçindeki Oranı (%) | Toplam İstihdam İçindeki Oranı (%) | Toplam Yatırım İçindeki Oranı (%) | Katma Değer İçindeki Oranı (%) | Toplam İhracat İçindeki Oranı (%) | Toplam Satış Hacmindeki Oranı (%) |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>TÜRKİYE</b> | 99,8                              | 73,5                               | 55,0                              | 53,5                           | 56,4                              | 62,0                              |

Kaynak: TÜİK (2016) Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri

KOBİ'ler aynı zamanda imalat ve hizmet sektöründe birçok problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemlerden bazıları finansman kısıtlılıkları, üretim zorlukları, istihdam yetersizliği, altyapı, tecrübe eksikliği ve yabancı pazarların tam olarak anlaşılabilmesidir. Bu problemlerin sebeplerinin ve çözüm yollarının tespit edilmesiyle, üst düzey yöneticilerin KOBİ'lerin ihracat performansını artırma konusunda daha avantajlı hale gelecekleri düşünülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde düşük ihracat kapasitesi ve sınırlı pazar payına sahip olmalarına rağmen, KOBİ'ler büyük sermayeli şirketlerle rekabet edebilecek seviyede ihraç ürünlerini pazara sunmaya çalışarak önemli bir görev üstlenmektedirler. Küresel rekabetin çalkantılı ortamında KOBİ'ler ihracatta ayakta kalabilmek için öncelikli ve sürekli olarak yaratıcı, girişimci ve inovasyon odaklı hamlelere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda yeni fikirlerinin pazarda rekabetçi ürünlere dönüşebilmesi için mutlak surette ürün ve pazara ilişkin fizibilite çalışmaları yapılmalı, müşterinin beklentisine paralel ürün uyarlamasının nasıl yapılacağı belirlenmeli, kullanılacak teknoloji, potansiyel iş gücü ve finansman konularındaki eksikliklerin giderilmesi oldukça önemlidir (Oktav, 1990: 81).

Ancak, ülkemizde uluslararası ticaret konusunda KOBİ'lerin ihracat kapasiteleri, yabancı sermayeyi ülkeye çekme ve hizmet hareketleri bakımından katkıları istenilen boyutlara ulaşamamaktadır. Bu çalışmada işletmelerin ihracat performanslarının artırılması konusunda etkili olabilecek firma ve firma üst düzey yöneticilerinin insani sermaye özellikleri analiz edilerek KOBİ'lerin ülke ekonomisinde daha etkin rol almaları için yapılması gerekenler tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2.2. İhracat Nedir

İhracat performansı kavramını tanımlamadan önce ihracat kavramının ne olduğunu açıklamakta fayda vardır. İhracat; belli bir hizmet ya da malın geçerli Gümrük ve İhracat Mevzuatına uygun şekilde fiziki olarak yurt dışına satışının gerçekleştirilmesi ve Kambiyo Mevzuatı gereğince mal veya hizmetin değerinin ana ülkeye döviz olarak getirilmesi faaliyetlerinin tamamı olarak ihracat yönetmeliğinde tanımlanmıştır (Gürsoy, 2006: 36). Bir başka tanımda ise uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan ihracat; işletmelerin uluslararası pazarda gelir elde etmek amacıyla potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilmek için işletme olanaklarının analiz edilmesi, hedefe yönelik planlanması, kaynak ve teknolojinin kullanılması ve nihai sonuçların denetlenmesi eylemleri şeklinde ifade edilmektedir (Beşeli, 1997: 36-39).

Endüstrileşme ve buna bağlı olarak artan teknoloji kullanımında ihracatın artmasına etki eden en önemli faktörlerdendir. İhracatın artması, üretim kapasitesinin artmasına sebep olduğu için doğal olarak ekonominin gelişimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacaktır. Bir başka açıdan bakıldığında ise ihracatın artması ülke içinde diğer üretim alanlarında etkileyerek bu alanlarda da maliyet azaltıcı yeniliklerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Sonuç olarak ihracatın artması üretim kapasitesinin artmasını tetiklerken üretimde ölçek ekonomisine geçilmesini sağlayacaktır. Ölçek ekonomisi sayesinde de üretim maliyetleri düşecek ve üretimde yeni metotlarının geliştirilmesine zemin hazırlayacak zincirleme bir reaksiyon oluşacaktır. 2002-2019 yıllarını kapsayan Tablo 4'e bakıldığında Türkiye'nin artan dış ticaret kapasitesi, ihracatın önemini açıkça göstermektedir.

**Tablo 4 Türkiye'nin Dış Ticaret Verileri (2002-2019)**

| Yıllar | İhracat     | İthalat     | Dış Ticaret Dengesi | Dış Ticaret Hacmi | İhracatın İthalatı Karşılama Oranı |
|--------|-------------|-------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|
| 2002   | 36 059 089  | 51 553 797  | -15 494 708         | 87 612 886        | 69,9                               |
| 2003   | 47 252 836  | 69 339 692  | -22 086 856         | 116 592 528       | 68,1                               |
| 2004   | 63 167 153  | 97 539 766  | -34 372 613         | 160 706 919       | 64,8                               |
| 2005   | 73 476 408  | 116 774 151 | -43 297 743         | 190 250 559       | 62,9                               |
| 2006   | 85 534 676  | 139 576 174 | -54 041 499         | 225 110 850       | 61,3                               |
| 2007   | 107 271 750 | 170 062 715 | -62 790 965         | 277 334 464       | 63,1                               |
| 2008   | 132 027 196 | 201 963 574 | -69 936 378         | 333 990 770       | 65,4                               |
| 2009   | 102 142 613 | 140 928 421 | -38 785 809         | 243 071 034       | 72,5                               |
| 2010   | 113 883 219 | 185 544 332 | -71 661 113         | 299 427 551       | 61,4                               |
| 2011   | 134 906 869 | 240 841 676 | -105 934 807        | 375 748 545       | 56,0                               |
| 2012   | 152 461 737 | 236 545 141 | -84 083 404         | 389 006 877       | 64,5                               |
| 2013   | 151 802 637 | 251 661 250 | -99 858 613         | 403 463 887       | 60,3                               |
| 2014   | 157 610 158 | 242 177 117 | -84 566 959         | 399 787 275       | 65,1                               |
| 2015   | 143 838 871 | 207 234 359 | -63 395 487         | 351 073 230       | 69,4                               |
| 2016   | 142 529 584 | 198 618 235 | -56 088 651         | 341 147 819       | 71,8                               |
| 2017   | 156 992 940 | 233 799 651 | -76 806 711         | 390 792 592       | 67,1                               |
| 2018   | 167 920 613 | 223 047 094 | -55 126 481         | 390 967 708       | 75,3                               |
| 2019   | 171 466 283 | 202 704 350 | -31 238 067         | 374 170 633       | 84,6                               |

\*Veriler milyar TL olarak verilmiştir. \*2019 yılı verileri geçicidir.

Kaynak: TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, 2020 [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=621](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=621) (01.03.2020)

### 2.2.1 E-İhracat Nedir

Teknolojinin ve dijitalleşmenin inanılmaz bir hızla hayatımızın her alanına girdiği son yıllarda ticaretinde bu olanaklardan uzak kalması düşünülemezdi. Dolayısıyla e-ihracatın ne olduğuna değinmeden önce e-ticaretin ne olduğunu açıklamak daha faydalı olacaktır. Ticaretin internet vasıtasıyla fiziki olarak hiçbir şekilde karşı karşıya gelmeyen alıcı ve satıcılar arasında gerçekleştiği söz konusu durum e-ticaret olarak ifade edilebilir. Elektronik ticaret; mal ve hizmetlerin internet üzerinden satılması olarak tanımlanabilir. OECD ise e-ticareti “internet üzerinden yapılan ticari işlemler” olarak ifade etmektedir. Bu ticari işlemler, işletmelerle nihai kullanıcılar arasında B2C (Business to Consumer) ve işletmeden işletmelere B2B (Business to Business) ticari işlemler olacak şekilde iki ana gruba ayrılmaktadır (Fortanier ve López, 2017).

Türkiye’de ise e-ticaret 6563 sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanunda “fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda gerçekleştirilen çevrimiçi iktisadi ve ticari her türlü faaliyet” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete 5/11/2014 Sayı: 29166).

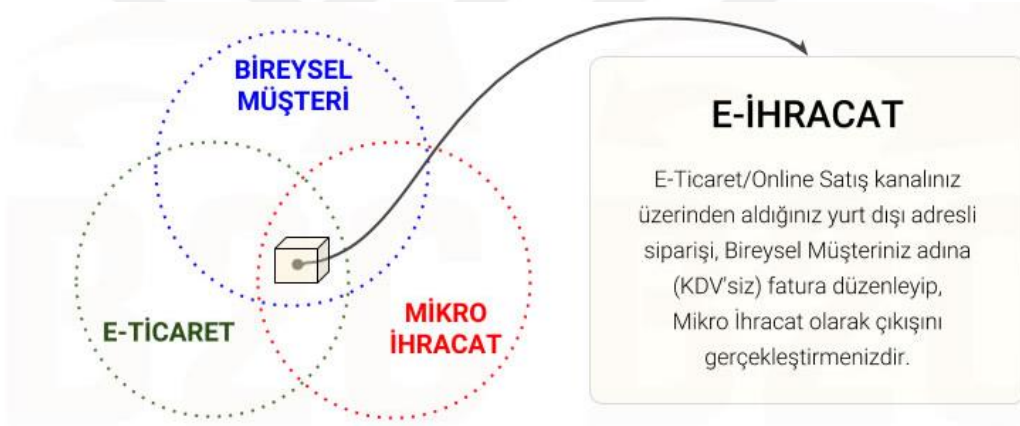
Terim anlamı olarak ticaret çoğunlukla taraflar arasında gerçekleştirilen alım satım işlemi olarak ifade edilir. Ancak bu durum elektronik ticarete biraz daha farklı olmaktadır. E-ticarettaki işlemlerde mal ve hizmetlerin fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin bir ticari platform aracılığıyla gerçekleştiğini görmekteyiz. Bu platformlar ise fiziki ya da fikri her türlü mal ve hizmetin alınıp satılmasının yanı sıra çevrimiçi servis hizmetlerinden e-öğrenmeye kadar sayısız dijital hizmetin sunulduğu devasa bir pazar olarak düşünülebilir (Plunkett, 2009).

Elektronik ticaret şekilleri alıcı ve satıcının durumlarına göre farklı isimler alabilmektedir. Bunlardan en yaygın olanları işletmeden işletmeye olan B2B (Business to Business) yani malın üreticisi ile malı son kullanıcıya satacak aracı işletmeler arasındaki e-ticaret şeklidir. İşletmeden kullanıcıya olan B2C (Business to Consumer) ise doğrudan ürünün üreticiden son kullanıcıya ulaştırılması ile gerçekleşir. Bir başka model ise tüketiciden işletmeye C2B (Consumer to Business) olarak ifade edilir. Burada da tüketici ürünün pazarlamasını yapar ve üreticiye pazar sağlayarak tersine bir ticaret döngüsü oluşturur. Bir diğeri ise stoksuz satış (DropShipping) olarak ifade edilir. Bu modelde ise e-ticaret platformları üreticinin ürünlerini kendi satış platformları ya da çevrimiçi pazarlara koyarak satılan ürün üzerinden üreticiden komisyon alırlar.

Daha az kullanılan ya da az bilinen modeller ise şu şekilde sıralanabilir. Firmadan çalışana B2E (Business to Employee) firmaların kendi çalışanlarına yaptıkları satışlardır. Tüketiciden tüketiciye C2C (Consumer to Consumer) özellikle ikinci el satış platformlarında gerçekleşen işlemler olarak düşünülebilir. Devletten devlete G2G (Government to Government) devletlerarası kıymetli veri alışverişleri ya da diğer işlemler olarak ifade edilebilir. Makineden makineye M2M (Machine to Machine) makinelerin birbiri ile oluşan etkileşimleri ile sağlanan işlemlerdir. Tüketiciden devlete C2G (Consumer/Citizen to Government) ya da devletten tüketiciye G2C (Government to Consumer/Citizen) çevrimiçi vergi veya ceza ödemek ya da sistem üzerinden yardım almakta birer elektronik işlem modeli olarak gösterilebilir (Fortanier ve López, 2017).

E-ihracat ise elektronik olarak gerçekleştirilen işlemlerin ticari ve ekonomik sonuçlarının ülkelerin siyasi sınırlarının ötesine geçmesi olarak ifade edilir. Geleneksel ihracatta ürünler konteyner bazlı ya da büyük hacimli olarak gerçekleşirken e-ihracatta durum biraz daha farklı ve mikro düzeylere kadar inebilmektedir. Konteyner bazlı ticari işlemlerde yine elektronik ihracata konusu olabilirler. Ancak burada değinilmek istenen nokta yurt dışı ticari işlemlerde müşterilere çevrimiçi satış platformları aracılığıyla yapılan minimum adetli siparişlerdir. Bu siparişler bazı durumlarda küçük bir paket olabileceği gibi, bazı durumlarda bir uygulama ya da bir yazılımın satılması şeklinde de olabilir. Bu işlemlerde e-ihracat kapsamına girmektedir ve ülkeye döviz girdisi sağlamaktadırlar (Derindağ, 2019).

**Şekil 1 E-İhracat Modeli**



B2CDirect.com'dan alınmıştır.

B2CDirect.com ise çevrimiçi satış kanalları ya da e-ticaret siteleri aracılığıyla yurt dışındaki bir adresten verilen bir siparişin bireysel müşteriler adına aracısız ve KDV'siz fatura düzenlenerek ürün teslimatı yapılmasını mikro düzeyde e-ihracat olarak tanımlamaktadır. Aslında mikro ihracat son düzenlemelere göre 300 kg ve 15000 EUR limite kadar ETGB (Elektronik Ticaret Gümrük Beyanı) doldurularak yurt dışına ihraç edilen mal ve hizmetler kapsamında yapılan ticari işlemler olarak ifade edilir. Mikro ihracatı KOBİ'ler için cazip kılan şey ise geleneksel ihracattaki gibi gümrük mevzuatlarına tabi olmaması ve süreçlerin dijital ortamda takip edilebilir olmasıdır.

Türkiye’de e-ihracat konusunda atılan adımlardan biriside 6 Şubat 2018 tarihli 30324 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren E-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)’dir. Bu kapsamda E-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı’na göre firmalara e-ihracat prosedürleri kapsamında sağlanan imkanlar gümrükleme süreçlerinin elektronik ortama taşınması ve hızlandırılması, ürün takip süreçlerinin kolaylaşması, operasyonel maliyetlerin düşürülmesi, marka tescil sertifikası, hijyen sertifikası ve laboratuvar analizleri gibi bir çok geleneksel ihracat prosedürünü ortadan kaldırılması olarak sıralanabilir. Bu bürokratik yüklerin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması sonucunda başta KOBİ’ler olmak üzere Türkiye’deki işletmelerin ihracat konusunda daha da istekli olacakları düşünülmektedir.

### **2.3. KOBİ’lerin İhracata Yönelme Nedenleri**

Hızla küreselleşen dünyada artık yerel pazarların hacimlerinin sınırlı olması, kar marjlarının düşmesi ve yeni pazarlar keşfetme arayışı KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılma isteklerini kamçulamaktadır. Küresel pazarların yerel pazarlara kıyasla sınırsız pazar hacmi, istihdama katkı ve yüksek kar marjları gibi etkenler KOBİ’lerin ihracata yönelmesinde başlıca nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ’lerin ihracata yönelmelerinin muhtemel nedenlerini aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralayabiliriz (Beşeli, 1997; Kırdar, 2005; Kamaşak, vd., 2008).

- Uluslararası ekonomik entegrasyonun yapısı ve niteliğinin ihracata teşvik edici yönde değişmesi,
- Ülkeler arasındaki antlaşmalarla, yabancı sermaye girişi ve uluslararası ticaretteki sınırlama ve engellerin kaldırılması,
- İç pazarın artık yetersiz kaldığının farkında olunması,
- Sektörel işbirliklerine yönelik projelerin ortaya konulması, teknoloji transferinin kolaylaşması ve yönetim bilgisinin paylaşılmasına ilişkin fırsatlar,
- Dış pazarda görülen ekonomik ve sosyo-kültürel avantajlar,
- İletişim ve ulaşım araçlarındaki ileri teknolojik gelişmeler,
- Atıl üretim kapasitelerinin dış pazar talepleri doğrultusunda kullanılabilir olması,



- Başarı şansı yüksek bir ürün ya da hizmete sahip olmanın verdiği avantaj,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanabilme fırsatı,
- Uluslararası pazarlarda yakalanabilecek stratejik avantajlar,
- Yurt içi pazarlarda meydana gelen mevsimsellik etkisinin uluslararası pazarlar vasıtasıyla ortadan kaldırılması yoluyla üretimin sürekli ve dengeli hale gelmesi,
- Dalgalı döviz kurunu başarılı bir şekilde yönetebilmenin getireceği olası faydaların farkında olunması,
- Politik ve kültürel yatkınlıklar olarak sıralanabilir.

#### **2.4. İhracat Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler**

İhracat performansı, firmaların uluslararası pazarlarda satışlar konusunda ulaştığı sonuçlar olarak ifade edilebilir. Bu alanda literatür taraması yapıldığında ihracat performansı konusunda, kabul görmüş ortak bir tanım bulmak neredeyse imkansızdır. Ancak ihracat performansının ölçülmesi için izlenecek yol konusunda genel bir uzlaşma söz konusudur. İşletmelerin ihracat performanslarının ölçülebilmesi için faydalanılan değişkenler objektif ve sübjektif ölçütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Zou ve Stan, 1998).

İşletmelerin ihracat performanslarının ölçülebilmesi için kullanılan objektif ölçütler; ihracatın satışlarıyla, karlılığıyla ve satışlarının karlılığa yansıyan değişimi ile ilgili kriterlerden oluşmaktadır. İhracat satışlarıyla ilgili kriterler; ihracat satış tutarları, yoğunluğu ve değişkenliği, ihracat yapılan pazarların sayısı, sahip olunan pazar payları ve bunlarla ilgili oranlardaki değişikliklerdir. İhracatın kârlılığı ile ilgili kriterler; ihracatı yapılan ürünlerin ve ihracat yatırımının geri dönüş oranları, satışlardaki mutlak kârlılık ve faaliyetler kar marjlarıdır. İhracatın satış ve karlılık değişimleri ile ilgili kriterler ise; yeni girilen pazar sayısı, satışlar ve satışların yoğunluğundaki değişiklikler, pazar payları ve kârlılıklardaki değişim, son altı aylık ihracatın seyri, işletme varlıkları ve yatırımlarının ihracatla ilgili geri dönüş oranlarındaki değişiklikler başlıca kullanılan objektif kriterlerdir (Das, 1994: 19-25; Çavuşgil ve Zou, 1994: 1-21; Sousa, 2004: 8-9).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ihracat performansı üzerine yapılan araştırmalarda, firma yöneticileri objektif analiz yapabilmeyi sağlayan verileri ticari sır

kapsamında kabul ederek vermekten kaçınmaları söz konusu alanda objektif verilere ulaşmayı ve bu verilerle analiz yapabilmeyi zorlaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı objektif ölçütlerin eksik kaldığı noktada, ihracat performansının ölçülebilmesi için subjektif ölçütlerin de kullanılması fikri ortaya çıkmıştır.

Sübjektif ölçütler firmanın ihracat faaliyetleri kapsamında firma üst düzey yöneticilerinin şahsi algılarına dayanan ve sayısal olmayan ölçütlerin tümüdür (Das, 1994: 19-25). Sübjektif ölçütlerin analizi konusunda başlıca unsur yöneticilerin bireysel tatminidir ve başarılı ihracat faaliyetleri firma yöneticilerin tatmin düzeyini artırırken, başarısız ihracat faaliyetlerinin ise tatmin düzeyini azaltacağı mantığından oluşmaktadır. İşletmelerin ihracat performanslarının ölçülebilmesi için kullanılan sübjektif ölçütler ise; pazar odaklı kriterler, karlılık odaklı kriterler, satış odaklı kriterler ve genel kriterlerden meydana gelmektedir (Sousa, 2004: 8-9).

Bu kapsamda subjektif kriterler de, stratejik nitelikli ve davranışsal olmak üzere iki yapısal grupta incelenebilir. Stratejik nitelikli kriterler; ihracat performansının değerlendirilmesi konusunda faydalanılan bu kriterlerin odak noktası pazarla ilgili olmalarıdır. Firma üst düzey yöneticilerin pazarlama girişimleri, pazarda ve potansiyel müşteriler arasındaki rekabet, pazarlama konusu dışında kalan işletmenin diğer faaliyetlerinin de ihracat odaklı koordinasyonu ve planlanması en önemli sübjektif ölçüm kriterlerinden stratejik nitelikli olanlarıdır. Davranışsal kriterler ise; işletmelerin uluslararası pazarlamaya verdikleri davranışsal tepkiler ve algılamalarıdır. Bu bağlamda işletmelerin verebileceği tepkiler pro-aktiflik, aktiflik ve pasiflik olarak nitelendirilebilir. Başarı algısı, zor pazarlara girmeyi deneme kararlılığı ile işletme faaliyetlerinin sonuçlarının tatmin düzeyi davranışsal sübjektif kriterler arasında düşünülebilmektedir.

İşletmelerin ihracat performanslarının objektif olarak değerlendirilebilmesi maksadıyla ihtiyaç duyulan verilerin paylaşılması konusunda işletme sahiplerinin isteksiz tavırları, araştırmacıların sübjektif ölçütleri kullanılmasına sebep olmaktadır. Sübjektif ölçütler ise firma performanslarının ölçülmesine yardımcı olmanın yanı sıra ulaşım kolaylığı bakımından da son dönemlerde sıkça tercih edilmektedir. Lages vd. (2005: 83) işletmelerin ihracat performansının ölçülebilmesi için sübjektif performans ölçütlerinin kullanılmasının ne kadar önemli ve doğru olduğunu üç ana gerekçeye dayandırmaktadır. Söz konusu gerekçeler, ihracat performansının hesaplanması konusunda gerekli olan

finansal verilerin elde edilmesindeki güçlükler, yöneticilerin ticari sır kabul ettikleri bu verileri vermek istemeleri ve firmaların ihracat faaliyetlerine ilişkin ihtiyaç duyulan verilerin mali raporlarda tam ve doğru bir şekilde belirtilmemesidir.

Bu doğrultuda subjektif ölçütler rakamsal verilerin değerlendirilmesinden ziyade davranışlara ve niteliksel verilere odaklansada literatüre bakıldığında objektif ve subjektif ölçütlerin karşılıklı ve güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Baldauf vd., 2000:64).

Shoham (1998) da, işletme vizyonu dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda performans analizi yapılmasına olanak sağlayan subjektif performans ölçüm kriterlerinin firmaların ihracat performansını ölçebilmek için daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vereceğini düşünmektedirler. Ayrıca bu çalışmada da alandaki pek çok performans değerlendirme çalışmalarında olduğu gibi objektif verilere ulaşma konusundaki sıkıntıları aşmak ve daha doğru sonuçlar elde edilebileceği düşüncesiyle subjektif performans ölçütleri kullanılmıştır.

## **2.5. İhracat Performansını Belirleyen Kriterler**

İhracat büyük ölçekte ülke ekonomileri küçük ölçekte ise şirket ekonomileri üzerinde önemli bir yere sahiptir. İhracatın ekonomi üzerindeki bu önemli rolü ihracat performanslarının artırılması ve ülkeye giren döviz miktarının artmasıyla daha da değerli hale gelmektedir. İhracat ve büyüme arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğu zaten bilinmektedir. Dünya ekonomisi üzerindeki küreselleşme etkisi, 2. Dünya savaşının ardından özellikle 1950'ler sonrasında kendisini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır. Bu küreselleşme süreci dünya üzerindeki ülkeler arasında doğal sınırların kalkmasına, ticaret hacimlerinin artmasına ve ticari entegrasyona sebep olmuştur. Bu entegrasyon, ülkelerin üretim kapasitelerini artırırken ülkeler arasındaki ihracat oranlarının da yükselmesine yardımcı olmuştur. 1970'ler ve 1980'lerdeki yaygın ekonomik görüşe göre, hızla kalkınmak isteyen bir ülke için büyümenin en kolay ve mantıklı yolu ihracatın teşvik edilmesi ve bu alanda gelişme kaydedilmesidir. Bu düşünce yapısı bugünde geçerlidir ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde hükümetler içinde önemli bir politika aracı olarak kullanılmaktadır.

Türkiye, ihracata başlama sürecinde Avrupalı rakiplerine göre nispeten geri kalmış olsa da, 24 Ocak 1980’de yürürlüğe giren ekonomik kalkınma kararlarıyla, uygulamakta olduğu içe dönük ithal ikameci politikadan vazgeçerek, dışa dönük rekabetçi ihracata yönelik politikaları benimsemiş ve böylece dünyadaki güncel eğilim yönünde evrimleşmenin ilk adımını atmıştır. Dünya Ticaret Örgütü’ne 1995 yılında üye olunması ve hemen ardından 1996 yılında Gümrük Birliği antlaşmasının imzalanmasının sürece katkıları oldukça büyük olmuştur. Bu uluslararası pazarlara açılma girişimleri ihracatı artırırken karşılıklı olarak ithalatında artmasına sebep olabilmektedir. Türkiye’de ihracat kapasitesinin artması, makroekonomik düzeyde istikrara, şirketlerimizin ihracat kabiliyetlerinin artmasına, küresel rekabete katılma isteğine ve teknolojik gelişim hızının artırılmasına bağlıdır. Türkiye’nin ihracat konusunda elde ettiği bu başarıda, ülkemizin önde gelen büyük şirketlerinin yanı sıra KOBİ’lerin payıda azımsanmayacak derecede büyüktür. Hızla büyüyen bir ihracat piyasası, ekonominin ihracatta önde giden sektörlerine bağlı diğer bütün sektörleride teşvik edecek ve böylece ihracatta ulusal boyutta bir artış sağlanacaktır. Oskooee ve Niroomand (1999) tarafından Avrupa’da 22 ülkeyi kapsayan bir çalışmaya göre, araştırmaya katılan ülkelerden 19’unda büyüme ile ihracat arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Türkiye ekonomisinin genel değerlendirmesi yapıldığında 2016 yılı TÜİK verilerine göre ülkemizdeki KOBİ’lerin ekonomideki yeri toplam ekonomik girişimlerin %99,8’ini oluşturacak şekilde gerçekleşmiştir. Ayrıca KOBİ’ler ülkemiz için ihracat konusunda da önemli bir yere sahiptir. Şöyle ki, yine 2015 yılı verilerine göre ülkemizde ihracatın % 55,1’ini kabaca yarısından fazlasını KOBİ olarak nitelendirilen işletmeler yapmıştır (TÜİK, 2016). Bu yüzden küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat performanslarının iyileştirilmesi konusunda atılabilecek adımların tespit edilmesi konusunda bu çalışmanın literatüre büyük ölçüde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin ihracat performansları etkileyen faktörler iki ana grupta incelenebilir. Bunlar içsel ve dış faktörlerdir. İşletmelerin ihracat performanslarını etkileyen içsel ve dışsal faktörlere ilişkin literatürde yer alan çalışmalara ilişkin bilgiler bu bölümde derinlemesine incelenmiştir. Ayrıca bu faktörleri ekonomiklik bakımından ise ekonomik olan ve olmayan faktörler şeklinde de iki gruba ayırmakta mümkündür.

Günümüzde firmalarda ihracat odaklı büyüme stratejisini benimsemeye yönelik ciddi bir eğilim vardır. Bu eğilimin nedeni gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların bu büyüme stratejisinin sahip olduğu olası ve gerçek faydaların farkında olmalarıdır. Ayrıca, ihracatın iç piyasanın genişlemesine de yardımcı olmasıyla, ölçek ekonomisi devreye girer ve daha düşük birim maliyetle üretim gerçekleştirilebilir. Ölçek ekonomileride, mevcut kaynakların daha verimli kullanılabilmesi için olanak sağlamaktadır (Tyler, 1981: 127).

Küresel pazarlar ve rekabetin ortaya çıkması, ihracata dayalı büyüme stratejisi odaklı kurulan ya da o yönde evrilen firmalara yaşamlarını sürdürebilecekleri devasa bir mücadele ve faaliyet alanı sunmaktadır. Uluslararası pazarlarda hayatta kalabilen ve büyüyen bir oyuncu olabilmek için ulusal işletmelerin bu alandaki yetkinliklerinin ölçülebilmesi bazı ihracat performansı kriterlerine bağlıdır. Sözü edilen değişkenler, maliyetler, kaynaklar, teknoloji kullanım düzeyi, verimlilik, döviz kuruları gibi birçok farklı ölçekten oluşmaktadır (Aysan ve Hacıhasanoğlu, 2007: 183).

Firmaların ihracat performansları, karlılık, satışlar, yatırım geri dönüş oranı, pazar payları ve büyüme oranları, yönetsel sağlanan tatmin, belirlenen ihracat hedeflerinin uygulanabilme oranı gibi birçok kriter içeren oldukça geniş bir ölçüt skalası ile değerlendirilmektedir. Firma ihracat performanslarının ölçülebilmesi için kullanılan ölçeklerin sayısının fazla olması, elde edilen performans sonuçlarının kıyaslanabilmesi ve bu sonuçların belirleyici etkenleri hususunda ortak bir görüş ortaya koymayı neredeyse imkânsız hale getirmektedir. (Julian, 2003).

Küreselleşen ekonomide pastadan daha büyük pay alabilme çabası ve ülke ekonomileri üzerinde baskı oluşturan dış ticaret açığını azaltabilme güdüsünün etkisiyle, uluslararası pazarlarda yer alan firmaların davranış ve performansları üzerine yapılan çalışma sayısı son zamanlarda oldukça artmıştır. Literatür tarandığında ihracat performansının ölçülebilmesi için analiz edilmesi gereken kriterlerin sayısında bu duruma paralel olarak oldukça fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Gemunden (1991) yaptığı çalışmalarda meta analiz yöntemini kullanmak vasıtasıyla ihracat performansı üzerinde istatistiki yöntemlerin etkisine vurgu yaparak, bu konuda etkili olabilecek önemli unsurları tespit etmeye odaklanmıştır. Bu çalışmalarda

1964-1987 yıllarını kapsayan ihracat performansı üzerine yaklaşık 50 çalışmayı incelemiş ve ihracat performansına etkisi olabileceğini düşündüğü 700'den fazla kriter ortaya atmıştır.

Madsen (1989) son 20 yıllık ihracat literatürü üzerine yaptığı çalışmada firma özellikleri, pazar özellikleri, ihracatta kullanılacak pazarlama yöntemi gibi faktörlerle firma ihracat performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmış ve ihracatta kritik başarı kriteri üzerine yoğunlaşmıştır.

Aaby ve Slater, (1989) yönetim konusundaki kriterleri analiz ederek firma boyutu, teknoloji, iletişim yeteneği, rekabet algıları, ihracat politikası, iç piyasa potansiyeline yönelik algılar, kâr potansiyeline yönelik algılar, riskten kaçınma algıları, pazar analizi, pazar planlaması, pazar seçimi, tanıtım algıları, yönetim kontrol sistemleri ve kalite kontrol sistemleri gibi belirledikleri temel kriterleri kullanarak firma ihracat performansı üzerine çok yönlü bir model oluşturmuşlardır. Bu model sayesinde 1978-1988 yıllarını kapsayan ihracat araştırmalarının sonuçlarını belirli parametrelere göre sınıflandırmışlardır.

Çavuşgil ve Zou, (1994) ürünün kültürel özgünlüğü, ürünün benzersizliği, ürün adaptasyonu, uluslararası yetki, fiyat rekabeti, uluslararası pazar rekabetçiliği, marka tanınırlığı, ürün ve firma deneyimi gibi bir takım kriterler kullanılarak gerçekleştirdikleri çalışmada firma ihracat performansı açısından pazarlama stratejisinin önemi üzerinde durmuşlardır. Ayrıca ihracat pazarlama performansı ve stratejisi üzerine kavramsal bir çerçeve oluşturmuş ve bu çerçeve ile analizler yapmışlardır. Analizler sonucunda firmanın ihracata yönelik pazarlama stratejisi, yönetim taahhütleri ve uluslararası alandaki yetkinliğinin ihracat performansı açısından en önemli kriterler olduğu ortaya çıkmıştır. Çavuşgil ve Zou'ya göre ihracatta pazarlama stratejisini etkileyen kriterler dış etkenler olarak ihracat pazarı ve endüstri özellikleri, iç etkenler olarak ise ürün ve firma özellikleridir.

Fernandez ve Nieto (2006) yaptıkları çalışmada, firma yaşı, yenilik, firma büyüklüğü, ittifaklar, endüstri, uluslararası pazarın yoğunluğu ve ihracat eğiliminden oluşan kriterler kullanmışlardır. Çalışmada KOBİ'lerin ihracat pazarlarına açılma stratejileri ile firmaların mülkiyet türleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını

incelemişlerdir. Firmaların benimsedikleri mülkiyet türlerinin uluslararasılaşma sürecine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İspanya'daki KOBİ'ler örneğinde yapılan bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, uluslararasılaşma stratejisi ile şirket mülkiyeti ve aile mülkiyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, aile firmalarının sahip olduğu koruyucu üst bir yapının varlığında uluslararasılaşmayı teşvik ettiği gözlemlenmiştir.

Hultman, Robson ve Katsikeas (2009) 'ın gerçekleştirdikleri bir çalışmaya göre, sosyokültürel çevre, ekonomik çevre, müşteri özellikleri, teknolojik çevre, rekabetçi yoğunluk, pazarlama altyapısı, pazar özellikleri, ihracat girişiminin süresi, ihracatın kapsamı, ihracat taahhüdü gibi bazı temel kriterler kullanılarak standartlaştırılmış stratejiler vasıtasıyla sağlanan kazançların yerel pazar koşullarına adaptasyonu ile elde edilebilecek kazançların dengelenmesi problemini incelemişlerdir. İsveç'deki ihracatçılar örneğinde yapılan çalışmaya göre teknolojik çevre, sosyokültürel çevre, ürün stratejisinin uyumu, pazarlama altyapısı, ihracat deneyimi, ürün yaşam döngüsü gibi ihracatla ilgili temel konuların firma ihracat performansı açısından hayati derecede öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hultman, Katsikeas ve Robson (2011) yaptıkları başka bir çalışmada ise, ihracat yoğunluğu, reklam kampanyası, müşteri performansı, piyasa performansı, firma yaşı, firma büyüklüğü ve üst düzey yöneticilerin ihracat deneyimi gibi kriterlerden yararlanarak ihracatta etkili bir yönetim strateji geliştirebilmek için uluslararası tecrübenin yönetsel yargı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemişlerdir. 300'den fazla ihracatçı firmadan elde edilen sonuçlara göre teslimata kalan zaman daraldığında veya satış yoğunluğunun düşük olduğu dönemlerde promosyon adaptasyonunun firma ihracat performansına olumlu yönde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bilkey (1987) tarafından yapılan bir araştırmada ise 11 ülkeden 43 farklı çalışma incelenmiştir. Bu çalışmada ihracat hedefi, firma boyutu ve ihracat riski kriterleri kullanılarak firma ihracat performansları analiz edilmiştir. Çalışmaya göre piyasa rekabet durumu ve ihracat stratejileri olmak üzere firma ihracat performansını etkileyen iki önemli kriter tespit edilmiştir. Bu iki temel unsurdan piyasa rekabet koşullarına göre

proaktif davranılması ve ihracat stratejilerinin olumlu yönde geliştirilmesinin ihracat performansını artıracığına değinilmiştir.

Dhanaraj ve Beamish (2003) gerçekleştirdikleri bir çalışmada, yerel pazar genişlemesi, uluslararası pazar araştırması, müşteri taahhüdüleri, dış pazarın potansiyelinin ölçülmesi, ihracat pazarı hakkında bilgi edinimi, temel ihracat politikaların oluşturulması, uluslararası piyasa ziyaretleri, karar verme dönemi, ihracat eğitiminin kapsamı ve türü, risk tolerans katsayısı, yabancı dilde yetkinlik ve yeterlilik, kar ve büyüme beklentileri, ihracata yönelik risk beklentileri, uluslararası uyum gibi kriterler kullanılarak Kanada ve ABD'deki KOBİ'lerin ihracat performansları hakkında karşılaştırmalı bir analiz yapmışlardır. Kaynak tabanlı yaklaşım teorisine göre, işletmenin yaşı, büyüklüğü ve teknolojik yoğunluğu tespit edilmek suretiyle bir model geliştirerek firmalar için kritik öneme sahip kaynaklar ile firmanın ihracat stratejisi arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda ihracat stratejisinin, firmanın uluslararasılaşma hızına pozitif yönde katkı sağladığı ve ihracat performansını önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır.

Gertner, Gertner ve Guthery (2006) tarafından ihracat örgütü, firmanın satış büyüklüğü, ihracat pazar sayısı, ihracatla ilgili yönetici, firma çalışan sayısı, işletmenin uluslararası deneyim süresi, atıl kapasite, sermayenin kaynağı, yerel iş deneyimi, ihracat düzenliliği, işletmenin yaşı, ihracat pazarlarına fiziksel yakınlık, sosyokültürel yakınlık ve pazar çeşitliliği kriterleri kullanılarak Brezilyalı imalat sanayi ihracatçıları örneğinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu ankette 13 bağımsız değişken (ihracat pazarı ve firma özellikleri) 6 bağımlı değişken (ihracat performansı ile ilgili mali ve mali olmayan önlemler) belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, bağımsız değişkenler içerisinde belirlenen birkaç farklı kombinasyonun, ihracat performansı varyansında tespit edilen değişkenlerle önemli derecede açıklanabileceğini ortaya çıkıştır.

Lages, Jap ve Griffith (2008) yaptıkları bir çalışmada firma boyutu, firma ihracat taahhüdü, ihracat pazarı gelişimi, üst yönetimin uluslararası deneyimi, cari dönem ihracat yoğunluğunun artırılması, ihracat pazarı rekabeti, cari dönem performansının iyileştirmesi, cari dönem müşteri memnuniyeti, geçen yılın ihracat yoğunluğu, geçen yılın performansı, geçen yılın performans memnuniyeti, ihracat yapılan pazar sayısı, pazarların



uzaklığı ve ihracat satış değerleri gibi kriterleri kullanmışlardır. Çalışmada araştırmacılar bu kriterlerden faydalanmak suretiyle firmanın geçmiş dönem performansının, yönetsel (iç) ve pazar odaklı (dış) faktörlerin firmanın uluslararası pazarlama stratejisinin adaptasyonu üzerinde yaratabileceği etkileri örgütsel öğrenme teorisini kullanarak kısa, orta ve uzun vadeli olarak incelemişlerdir. Söz konusu araştırma Portekiz Hükümet Ajansı'ndan (ICEP) temin edilen veriler arasından rastgele seçilen 2000'den fazla Portekizli ihracat firması örnekleminde gerçekleştirilmiştir. 400'den fazla üst düzey yönetici ve ihracat müdürünün katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarına göre, firmanın cari dönem performansının artırılabilmesinin işletmenin güvenilir ihracat taahhüdlerinden önemli derecede etkilendiği ortaya çıkarılmıştır.

Freixanet (2012) yılında İspanyol ihracatçıların tamamını kapsayan bir veri tabanından, düşük kapasiteli ya da dolaylı ihracat yapan şirketlerle konsolide ihracat yapan 2500'den fazla firmanın katıldığı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ihracat pazar sayısı, ihracat yoğunluğu, ihracat satışları, ihracat kârlılığı, pazar bilgisi, ihracat büyümesi, ihracatın yüzdesi, sermaye temini, destek hizmetlerinin satış sonrasındaki devamlılığı, hizmet ve ürün uyumlaştırma, ambalajlama, satışların finansal verilerinin toplanması, reklam ve promosyon çalışmaları, uluslararası pazar fiyat politikası gibi çoğunlukla finansal kriterleri kullanmıştır. Çalışmada firmaların ihracata katılım seviyesine göre ihracat teşvik programlarının modellendiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak faydalanılan teşvik programlarının sayısı, ihracata katılan firma sayısının artmasıyla birlikte artış göstermektedir. Bu durum da firmaların ihracat performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır.

He ve Wei (2011) 196 Çinli ihracat firması örnekleminde gerçekleştirilen bir başka çalışmada, firma ihracat performansı, ihracat pazarı büyüklüğü, ihracat tecrübesi, ihracatın kapsamı, firma boyutu ve ihracata bağımlılık seviyesi kriterleri kullanılarak 3 hipotezi test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanmıştır. Birinci hipoteze göre, yabancı yatırımlar ya da yurt dışı sermaye kaynaklı büyüyen ekonomi, firmaların üst düzey yöneticilerinin ihracat için kültürel açıdan yakın olmayan pazarlarında tercih edebilme eğilimlerini etkilemektedir. Mesafe ve kültürel açıdan uzak pazarların, yurt dışı sermaye destekli firma yöneticileri tarafından tercih edilmesi daha olasıdır. İkinci hipoteze göre, pazara nüfuz etme kapasitesi ile firmaların dağıtım ağı-pazar konumu

arasında olumlu bir ilişkinin varlığı ön plana çıkmaktadır. Üçüncü hipoteze göre ise üstün performans, firmaların yayılma kapasitelerinin seviyesi ile firma üst düzey yöneticilerinin yeni bir pazara girme eğilimleri arasında uyum sağlanmasıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar üst yöneticilerin tercihlerinde, şirketlerin sahip oldukları somut (maddi kaynaklar) ve soyut (yetenek ve beceriler) varlıklarının önemine, yetenekler-kaynaklar ve strateji-performans ikilileri arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır.

Diamantopoulos vd. (2014) yaptıkları çalışmada firmanın ihracat bağımlılığı, uluslararası deneyimi, pazar dengesizlikleri, firma dışı uzmanlar, ihracatta çeşitlilik, segmentasyon üsleri, ihracat taahhüdüleri, ürün tutundurma performansı, pazar hedefi performansı, değişime adapte olma, maliyet düşürme, müşterilerin algılanan memnuniyeti, finansal ihracat performansı, stratejik ihracat performansı kriterleri ile organizasyonun uluslararasılaşma çabalarının sonuçlarının en üst düzeye çıkarılabilmesi ve bu itici güçlerin firma ihracat performansı ile olan ilişkisini incelemiştir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre ihracat bölümlenme stratejisi, ihracat bölümlenme taahhüdü ve ihracat bölümlenme etkinliği üç temel segmentasyon tabanı olarak tespit edilmiştir. Yurt içi bölümlenme stratejisi en dikkat çekici seçimdir. Bu konuda maliyetlerin azaltılmasının dışında algılanan müşteri memnuniyeti, finansal ihracat performansı ve stratejik ihracat performansında birbiriyle bağlantılı olan tüm ihracat segmentasyon kademeleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Chelariu, Bello ve Gilliland (2006) çevresel kriterler üzerine yaptıkları çalışmada ihracatın kapsamı, ihracat tecrübesi ve ithalatçı kriterlerini kullanmışlardır. Bu kriterleri kullanarak gelişmekte olan ekonomilerdeki ihracatçı işletmelerin kurumsal çevreleri ve yasal düzenlemelerinin yerel işletmelerle olan ilişkilerini güçlendirmek amacıyla yararlandıkları stratejilerin nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Çevresel etkenleri iyi bir şekilde yönetmeyi başaran ihracatçı firmaların, ihracat pazarındaki yabancılaşma, dengeleyici oynaklık ve karşılıklı kontrol mekanizmasını çözmesi sonucu, pazar etki stratejileri için bir tetikleme başlatarak firma ihracat performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Firmanın sahip olduğu kurumsal çevrenin finansal sonuçlar üzerindeki etkisini ortaya koyan bir model, Amerikalı ihracat firmalarından Doğu Avrupa'ya yapılan ihracat verileri analiz edilerek oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu çalışma sonucunda ortaya konan yapısal eşitlik modeli ile gelişmiş ülkelerdeki

kurumsal bileşenlere sahip ihracat firmalarının kullandıkları yönetsel etki stratejileri ve firma ihracat performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Martin-Tapia, Aragon-Correa, Rueda-Manzanares (2010) firma büyüklüğü, firma ihracat yoğunluğu, firma yaşı ve ihracat satış oranı kriterleri kullanılarak gerçekleştirdikleri çalışmada İspanya'daki KOBİ'lerin uluslararasılaşma oranlarını analiz etmeye çalışmışlardır. İspanya yiyecek-içecek ve hazır gıda alanında faaliyet gösteren 100'den fazla KOBİ'nin üst düzey yöneticileriyle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanan verilerden faydalanılmıştır. Bu çalışmada 18 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek yardımıyla işletmelerin çevresel proaktifliğinin değerlendirilebilmesi amacıyla firmalardan çevresel faaliyetlerle ilişkili olarak kendilerinin gelişim seviyelerini ölçeğe göre değerlendirmeleri talep edilmiştir. Toplanan veriler regresyon ve varyans analizleri yapıldıktan sonra ihracat performansına etkisi olduğu düşünülen söz konusu kriterlerin işletmenin çevresel stratejilerine etkileri analiz edilmiştir. Sonuç olarak, çevresel faktörlere karşı proaktif olmanın işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Leonidou, Katsikeas, Palihawadana ve Spyropoulou (2007) firma ihracat performansına etki ettiği düşünülen diğer faktörlerle ilgili kriterler üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada üretim, pazarlama, AR-GE, finans, rekabet, dış pazar, iç pazar, yerel ve yabancı hükümetler, müşteriler, tedarikçiler ve araçlar gibi bir takım kriterleri kullanmışlardır. 1974-2005 yıllarını ve 10'dan fazla ülkeyi kapsayan 32 deneysel çalışmanın sonuçlarının analiz edilmesiyle, görece küçük firmaların ihracata teşvik edilebilmeleri için yapılabilecek girişimlerin neler olduğunu eleştirel bir bakış açısıyla tespit etmeye çalışmışlardır. Bugüne kadar hep amaca yönelik olarak dış ve iç ayrımcılığa, reaktiflik ve proaktifliğe bölünmüş mevcut deneysel literatür taranarak 40 ihracat performans kriteri sistematik bir şekilde tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada analiz edilen her bir çalışmanın, performans kriterleri yoğunlukları ve önemleri bakımından sıralanarak incelenen tüm çalışmalar genelinde kriterlerin bütünsel etkisi değerlendirilmiştir. Zaman, ülke ve faaliyet gösterilen endüstri koluna bağlı olarak firmaların ihracata teşvik edilebilmelerinin çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılıklar gösterebileceği ortaya çıkarılmıştır.

Lee, Beamish, Lee ve Park (2009) yaptıkları çalışmada Güney Koreli 54 imalat firmasının 1994-2000 yılları arasındaki kriz öncesi ve kriz sonrası verilerini incelemiştirlerdir. Çalışmada firma performansı, firma büyüklüğü, ihracat yoğunluğu, AR-GE yatırımları, yurt içi pazar pozisyonu, reklam yatırımları, döviz kuru, kriz öncesi durum, kriz sonrası durum, rakip firma sayısı, sermaye yoğunluğu ve alınan yatırım türü gibi kriterleri kullanarak iç piyasa talebinin ani daralmasının firma düzeyinde ihracat performansı üzerinde nasıl bir etkiye sebep olduğunun incelemiştirlerdir. Toplanan veriler, kriz öncesi dönemi kapsayan 283 firmadan 701 gözlem ve kriz sonrası dönemi kapsayan 292 firmadan 744 gözlem ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında iç piyasa talebinde meydana gelecek ani değişiklikler karşısında esnek yeteneklere yatırım yapan firmalar önemli derecede kazanımlar elde ederken, esnek olmayan gelenekçi firmaların ise aynı derecede zararlarla karşılaştığı görülmüştür. Bir işletmenin ihracat yoğunluğu ile iç piyasa pozisyonu arasındaki pozitif ilişkinin kriz öncesi döneme oranla kriz sonrası dönemde daha güçlü olduğu ortaya konmuştur.

Filatotchev, Liu, Buck ve Wright (2009) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise ihracat satışları, ihracat oryantasyonu kararı, ihracat performansı, AR-GE yoğunluğu, küresel ağlar, bilgi aktarımı, geri dönen girişimci, firma büyüklüğü, firma yaşı ve sahiplik gibi kriterler kullanılmıştır. Çalışmada Çin gibi gelişmekte olan bir ekonomide üretimde kullanılan ileri teknolojilerin, KOBİ'lerin ihracat performansları ve ihracat eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemiştirlerdir. Veriler Çin'de Zhongguancun Science Park'taki 711 KOBİ'nin üst yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde elde edilen bir veri kümesinden alınmıştır. Toplanan veriler ışığında ihracat performansı ve ihracat yöneliminin sadece teknoloji transferi ve AR-GE yoluyla mevcut şartların iyileştirilmesiyle değil, aynı zamanda işletmenin kurucusunun uluslararası tecrübesi ve girişimcilik özellikleriyle ilişkisi olduğu savı desteklenmiştir. Firma ihracat performansı ve eğiliminin iyi eğitilmiş ve uluslararası tecrübeye sahip bir "geri dönen girişimci" üst düzey yöneticinin varlığıyla da olumlu yönde bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Katsikeas, Piercy ve Ioannidis (1996) gerçekleştirdikleri bir araştırmada ise firma ve firma üst düzey yöneticilerinin ihracat deneyimleri, firma büyüklüğü, karşılaşılan problemlerin karmaşıklığı, ulaşılabilen ihracat teşvik ve destekleri, pazarın rekabet

seviyesi, ihracat sözleşmeleri gibi birçok değişkenin ihracat performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka araştırmada da, firma özellikleri, üst düzey yönetici özellikleri ve firmaya has diğer özellikler ile firmanın ihracat performansı arasında güçlü bir bağ olduğu saptanmıştır. Ayrıca firma ihracat performansı analiz edilirken; dış çevre özellikleri, firma üst düzey yönetici özellikleri ve firmaya has yetkinlikler olacak şekilde üç farklı inceleme alanı olduğu ifade edilmiştir (Ibeh, 2003). İhracat performansını etkileyen faktörler deneysel olarak incelenmiş ve firma ihracat performanslarının çoğunlukla pazar çevresi ve pazarlama stratejisi ile ilgili değişkenler tarafından etkilendiğini tespit edilmiştir (Styles ve Ambler, 2000).

Türkiye’de üretim sektörünün ihracat performansına etkisi olduğu düşünülen faktörlerin belirlenmesine yönelik 1996-2006 yıllarını kapsayan veriler, bir panel yardımıyla analiz edilerek firma ihracat performansına etkilerine ilişkin varsayımlar sunulmuştur. Söz konusu çalışmada firma ihracat performansı üzerinde etkisi olan birçok faktör tespit edilmiştir. Özellikle, maliyet rekabeti konusunun ihracat performansı üzerinde etkin bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır (Aysan ve Hacıhasanoğlu, 2007).

### **2.5.1. KOBİ’lerin İhracat Konusunda Karşılaştıkları Temel Sorunlar**

KOBİ’lerin uluslararası pazara açılma konusunda başlangıçtaki heveslerinin kırılmasına ve hatta ihracattan vazgeçmelerine sebep olan birçok etken vardır. Bu alanda yapılan bazı çalışmalar göstermektedir ki; KOBİ’ler uluslararası pazarlarda pay sahibi olabilmek için daha çok fason üretime yönelmektedirler. Ancak iş kendi markalarını yaratma konusuna geldiği zaman pazarlama süreçlerinde ciddi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, markalaşmaya gereken önemi vermeyen ve ihracat pazarlarına sunulacak ürün ve hizmetler konusunda gerekli kaliteli standartlarını taşıyamayan firmalarında karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü yakalayamayacağı ortaya çıkmıştır (Müslümov, 2001).

Bursa/İnegöl ve Ankara’da mobilya sektörünü kapsayan bir araştırmaya göre, söz konusu sektörde ihracatın artırılabilmesi için ihracatla ilgili bürokratik işlemler konusunda KOBİ’lerin bilgilendirilmesi ve bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesinin faydalı olacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışmada, firmaların fizibilite ve ihracat yapılabilecek olası pazarlar konusunda pazar araştırması yapmasına yardımcı olacak

devlet kurum ve kuruluşlarının sayısının arttırılmasının önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmanın son bölümünde ise, ihracata verilen teşvik ve desteklerin, nitelik ve niceliklerinin artırılarak öncelikle katma değer yaratma ve markalaşma konuları olmak üzere bu olanaklardan yararlanabilecek işletme sayısının arttırılmasının faydalı olabileceği sonucuna vurgu yapılmıştır (Sönmez ve Arslan, 2007).

Başka bir araştırma ise firmaların ihracatta karşılaştığı temel sorunları; pazarlama konusunda yaşanan sorunlar, teknolojik altyapının güncellenmesi konusundaki eksiklikler, ihracat pazarlarının nasıl inceleneceğinin bilinmemesi ve mali yetersizlikler olarak ortaya koymaktadır (Kayabaşı vd, 2015).

Ayrıca ihracatla ilgilenen firmaların karşılaştığı temel sorunlar standardizasyon, kalite kontrol eksiklikleri ve doğru fiyat/maliyet orantısının kurulamaması olarak görülmektedir (Akgemici, 2001).

Sonuç olarak KOBİ'ler ihracat konusunda birçok sorunla karşılaşmakta ve çoğu durumda da bu sorunların altından nasıl kalkacağını bilmediği için ihracat macerasından ya tümüyle vazgeçmekte ya da bir süre ara vermektedir. KOBİ'lerin bu davranışı istihdam, ülkeye giren döviz miktarı, GSMH'nın düşmesi, yaratım aşamasındaki markaların kaybolması ya da değer kaybı olarak geri dönmektedir. KOBİ'lerin ihracatta yaşadığı problemleri yukarıda bahsedilen literatür ışığında aşağıdaki şekilde maddeler halinde toparlayabiliriz.

- Yeterli finansal kaynağa sahip olmamak ya da sahip olmadan ihracat yapmaya çalışmak,
- Mevcut teknolojik altyapının hedef pazarın ürün ve kapasite ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede olmaması,
- Yetişmiş işgücü ve yabancı dil bilen personel istihdamı konusunda yaşanan sıkıntılar,
- Yeterli ve doğru pazar araştırması yapmadan hedef pazara girmeye çalışmak
- Firma içi ihracata yönelik eğitimler konusundaki eksiklikler,
- Hedef pazarın talebini karşılayacak seviyede malzeme ve hammadde temininde yaşanan sorunlar,
- Uluslararası pazarlama ve dağıtım sistemi konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği,

- AR-GE departmanı kurma ve AR-GE konusunda isteksizlik ve eksiklikler,
- İhracat teşvik ve destekleri ile kredi ve hibelerden haberdar olmama ve yeterince yararlanamamak,
- İhracatla ilgili fiyat/maliyet oranlarının doğru hesaplanamaması,
- İhracat yapılacak ürün ve hizmet hakkında kalite standartları konusunda bilgi eksikliği ve hedef pazarın talep ettiği standartları karşılayamayan ürünlerle pazara çıkma,
- İşletmelerin ihracat konusunda gereken dijital altyapının oluşturulması konusunda isteksiz davranmaları ya da gecikmeleri,
- Hedef pazara giriş şekli, ürün, fiyat, konumlandırma ve pazar seçimi konusunda yeterli bilgi ve birikime sahip olmamak,
- İhracat prosedürleri ve bürokratik mevzuata aşına ve hakim olmamak,
- Döviz kurunun dalgalı seyrinin mevcut sermaye dengesine zarar vermesinden korkmak,
- Son olarak en önemli faktör olarak sayabileceğimiz risk almaktan kaçınmaktır.

Çalışmanın sonraki bölümünde işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olan üst düzey yöneticilerin insani sermaye özellikleri ve firma özellikleri detaylı olarak açıklanacaktır. Firma özellikleri araştırılırken; firmanın uluslararasılaşma hızı, ihracat tecrübesi, teknolojik ilerleme seviyesi, ihracat teşvik ve desteklerinden faydalanabilme becerisi ile fuar ve yurt dışı gezi etkinliklerinden yararlanma gibi özellikleri incelenecektir. Firma üst düzey yöneticilerin insani sermaye özellikleri araştırılırken ise; demografik özellikler yaşı, kıdemi, yabancı dil bilgisi ve eğitim seviyesi olarak ele alınacaktır. Sosyal özellikleri açısından ise uluslararası pazar deneyimi, küresel yönlülük, sosyal sermaye düzeyi, girişimcilik eğilimli olma ve sosyal ağ ilişkileri gibi özellikler detaylı bir şekilde incelenecektir.

## 2.6 KOBİ'lerin İhracat Performansları Üzerinde Firma Özelliklerinin Etkisi

Bu çalışmada KOBİ olarak nitelendirilen firmaların ihracat performanslarının ölçülebilmesi için firma özelliklerinin etkileri, literatürdeki benzer çalışmalara paralel olarak Kaynak Tabanlı Yaklaşım Teorisi (Dhanaraj ve Beamish, 2003) kapsamında incelenecektir. Kaynak Tabanlı Yaklaşım teorisine göre; nitelik ve nicelik bakımından daha uygun kaynaklara sahip firmaların rakiplerine kıyasla ihracat konusunda çok daha başarılı olma imkânlarının olduğu bilinmektedir. Söz konusu literatür tarandığında firma özellikleri bakımında çoğunlukla yaş, büyüklük, teknoloji düzeyi ve ihracat deneyimi gibi değişkenlerin incelendiği görülmektedir (Lee ve Yoo, 1990; Contractor vd., 2005). Ancak bu çalışmada yukarıda belirtilen ve sürekli kullanılan değişkenlerin yanı sıra işletmelerin uluslararasılaşma hızı ve yurt dışı fuar ve gezilere iştirak etme düzeyi de ihracat performansı kapsamında incelenecektir.

Firmaların KOBİ olarak değerlendirilmesinde kullanılan personel sayısı ve mali büyüklük kriterleri, firma büyüklüğü değerlendirilirkende personel sayısı ve finansal kaynakların büyüklüğü esas alınmaktadır. Firmaların personel sayısı ve finansal kaynak büyüklükleri, üretim ve hizmet kapasiteleriyle doğru orantılı olduğu için firmanın etki alanını genişletecek ve daha büyük pazarlara ulaşmasını sağlayacaktır. Uluslararası pazara açılan firmalar için pazarın taleplerini karşılayabilmek ve yeterli arzı sunabilmek konusunda finansal kaynak büyüklüğünün yanı sıra yeterli sayıda insan kaynağına sahip olmakta oldukça önemlidir. Bu sebeplerden dolayı firma büyüklüğün, ihracat performansı üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Firma yaşı konusunda ise literatürde iki karşıt görüşüde savunanların varlığından söz etmek mümkündür. Bu alanda yapılan bazı çalışmalar firma yaşının genç olmasının ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunurken, diğerleri ise yaşlı firmaların ihracat konusunda daha başarılı olduklarını savunmaktadır. Genç firmaların risk almak ve girişimcilik konusunda istekli ve hatta doğrudan ihracat yapmak amacıyla kurulmuş olmalarında etkisiyle ihracatta daha başarılı olduğunu savunan çalışmalar mevcuttur. Diğer tarafta ise kuruluş tarihi görece yaşlı işletmelerin küresel pazarda daha tecrübeli, kaynak kullanımını konusunda uzmanlaşmış ve ihtiyaç duyabilecekleri sosyal ağ ilişkilerini çoktan kurmuş olmaları sebebiyle ihracat performanslarının daha iyi olduğu konusunda çalışmalarda bulunmaktadır (Brouthers ve Nakos, 2005).



KOBİ'lerin uluslararası pazarlara giriş yaparken ürünlerin hedef pazara nasıl ulaşacağı, ürünlerini konumlandırma teknikleri ve dağıtım ağını nasıl organize edeceklerini belirleyebilmeleri açısından ihracat şeklinde oldukça önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Büyük bir kısmı kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılırken doğrudan mı yoksa dolaylı ihracatı mı tercih edeceği ihracat performansı açısından oldukça önemlidir. Literatüre bakıldığında her iki tercihinde birbirine göre üstün yanları mevcuttur.

Doğrudan ihracatın avantajları uluslararası pazarda firmanın pazar deneyimini artırmak, ihracat aşamalarının tümünü kontrol altında tutmak, aracıları ortadan kaldırarak kar marjlarını artırmak ve daha fazla alıcıya ulaşarak daha yakın ilişkiler kurabilmektir. Ancak doğrudan ihracatta ihracatçı tüm bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için daha fazla kaynak ve zaman ayırmakla birlikte olası tüm risklere doğrudan maruz kalmaktadır.

Dolaylı ihracatın avantajlarına bakıldığında ise ihracatçı, ihracat yapmanın teknik ve hukuki kısımlarıyla ilgilenmek yerine tüm odağını üretime verebilmekte, risklerin dağıtılmasını sağlamakta ve uluslararası pazara girmenin olası maliyetlerini minimize edebilmektedir. Ancak dolaylı ihracatta da üreticinin kendi ürünleri üzerindeki kontrolünü kaybetmesi ve uluslararası pazarlarda elde edilebilecek deneyimlerden mahrum kalması gibi dezavantajlar söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda ihracat şekli değişkenide işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkili olan kriterlerden biri olarak kabul edilebilir.

İşletmelerin ihracat performansları üzerinde etkili olan firma özellikleri kapsamında ağırlık merkezinde yer alan firmanın ihracat deneyimi de, firmanın ya da markanın uluslararasılaşma sürecinin ortaya konması ve işletmelerin uluslararası pazardaki konumunu güçlendirmesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Literatüre bakıldığında ihracat konusunda daha deneyimli olan firmaların, işletmeye has bir takım özelliklerinin daha gelişmiş olduğu ve böylece ihracat pazarındaki belirsizlikler ve engellerin daha hızlı tespit edilmesi sonucunda etkin ve faydalı çözümlerle firma ihracat performansının artırılmasına katkıda buldukları görülmüştür (O'Cass ve Julian, 2003: 366-384). Başka bir deyişle yüksek ihracat deneyimine sahip işletmeler, uluslararası pazarlarda çevresel faktörleri okuma konusunda tecrübeli oldukları için, ihracat stratejilerini hedef pazarın ihtiyaçlarıyla tam örtüşecek şekilde belirleyeceklerdir. Bu

durum işletmelerin ihracat konusunda başarıya ulaşmalarını kolaylaştırırken firma ihracat performanslarında iyileşmesine yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda ihracat deneyiminin firmanın ihracat performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Firmaların küresel rekabette başarılı olabilmelerini etkileyen bir diğer faktöründe uluslararasılaşma hızı olduğu bilinmektedir. İhracat deneyiminin yanı sıra firmaların uluslararası pazarlara açılma süreci içerisinde incelenen temel değişkenlerden biride uluslararasılaşma hızı olarak belirtilmektedir. Firmanın ihracata başlama tarihi ile kuruluş tarihi arasındaki fark uluslararasılaşma hızı olarak ifade edilmektedir. Literatür incelendiğinde bu faktörün gecikme süresi şeklinde kullanıldığı görülürken, uluslararasılaşma hızı ya da gecikme süresinin ortalama 3 yıl olduğu konusunda ortak bir görüş vardır (Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Direkt ihracata yönelik kurulan ya da kuruluşun hemen ardından uluslararası pazarlara girmeyi planlayan işletmelerin dış pazar tecrübeleri artacak ve rakiplere kıyasla dış pazar ve ihracat çevresi hakkında oldukça avantajlı hale geleceklerdir. Bu bilgiler ışığında uluslararasılaşma hızının da firma ihracat performansına olumlu yönde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Firmanın sahip olduğu teknoloji düzeyinde, firma ihracat performansını etkileyen değişkenlerden birisi olabileceği ilgili literatür incelendiğinde açıkça görülmektedir. Söz konusu literatüre bakıldığında ihracat performansı ile firmanın teknoloji düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma vardır (Hadjimanolis, 2000). Bu araştırmalarda da ifade edildiği gibi teknolojik olarak gelişmiş olan işletmelerin ihracat performanslarında diğerlerine kıyasla oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Danışman ve Sökmen, 2007).

Bu konuda yapılan çalışmalardan bir örnek vermek gerekirse, Johansson ve Nonaka (1983)'nin Japon firmalar üzerinde yaptığı bir çalışmada, Japon firmaların rakiplerinin ürünlerine küçük değişiklikler yaparak piyasaya sunduğunu ve onlardan çok daha fazla kar elde ettikleri belirlenmiştir. Kanada'daki ihracat firmalarıyla ilgili yapılan bir çalışmada, ürünün teknolojisinin taklit edilebilirliğinin düşük veya zor olduğu ve ayrıca teknolojik rekabet üstünlüğünün olduğu durumlarda, KOBİ'lerin ihracat performanslarının pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Beamish, Craig ve McLellan, 1993). Özellikle imalat ve ileri teknoloji sanayi ürünlerinde ürün teknolojisinin

taklit edilebilirliği azaldıkça, teknolojiden kaynaklı karşılaştırmalı rekabet üstünlüğünün avantajları daha fazla dikkat çekecektir.

Ayrıca bu teknolojik gelişmişlik seviyesine paralel olarak gerçekleştirilen AR-GE faaliyetlerinin de ürün ikamesini zorlaştırdığı için ihracat performansını ve pazar payını artırma konusundaki katkısı da oldukça büyüktür (Gemunden, 1991). Şöyle ki gerçekleştirilen AR-GE faaliyetleri kapsamında firmalar daha yenilikçi olma ve bu yeniliklerin kullanımıyla kendi alanlarında rakiplerinden sürekli birkaç adım önde olmaktadır. Önde olmanın verdiği avantajlardan biride yeni ürünle pazara giren firmaların pazar payı konusunda ilk girenin pastadan en büyük paya sahip olabileceği savına paralel olarak ihracat Pazar paylarında önemli bir etkiye sahip olacaktır. Bu bilgiler ışığında teknolojik açıdan gelişmiş olan firmaların ihracat performanslarında yüksek olabileceği düşünülmektedir.

İhracat performansı konusunda önde gelen faktörlerden biriside finansal kaynak yeterliliğidir. Türkiye’de finansal kaynak sorunu yaşayan KOBİ’ler, özellikle uluslararası pazarlara açılma konusunda KOSGEB, TSE, İhracatçılar Birliği, İGEME, Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi kamu kuruluşları tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak desteklenmektedirler. Bununla birlikte İGEME ve KOSGEB gibi kuruluşlar KOBİ’lere özellikle ihracata yönelik üretimi destekleme konusunda, yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılabilmeleri için çeşitli fuar destekleride sunmaktadır.

Bir başka çalışmada da, KOBİ’lere kendi yerel pazarlarında sağlanan ihracatı destekleme teşviklerinden faydalanabilme kabiliyetlerinin, uluslararası pazardaki etkinliklerini artırma ve ihracat performansları konusunda da pozitif etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere ödeme kolaylığına sahip ihracat teşvikleri sayesinde finansal kaynak bulma konusunda sorun yaşayan KOBİ’ler mali açıdan güçlendirilmekle birlikte uluslararası pazarlara girme konusunda da ciddi anlamda destek bulmaktadır. KOBİ’ler uluslararası fuarlar sayesinde ise; uluslararası pazarda söz sahibi olabilmek, tecrübe kazanabilmek, yeni müşterilerle tanışıp yeni anlaşmalar sağlayabilmek ve hem pazar hem de rakipler konusunda bilgi toplama fırsatı gibi pek çok imkâna sahip olabilmektedirler (Yörük ve Özgöz, 2005: 128).

Bu fuarlar rakip firmaların sahip oldukları ve üretim alanında kullanılabilecek yeni teknolojilerin yakından takip edilmesi ve tedarik edilmesi konusunda eşsiz fırsatlarda sunmaktadır. Bu sebeplerden dolayı ihracat desteklerinden yeterince faydalanma imkânı bulan ve ihracat fuarlarına katılma fırsatına sahip olan KOBİ'lerin, fuarlara ilgi duymayan ve desteklerden faydalanma konusunda pek başarılı olamayan rakiplerine kıyasla ihracat performanslarını da önemli miktarda artırdıkları bilinmektedir.

Ayrıca çalışmada ülkemizde uluslararası pazarlara açılma konusunda ilgili olan KOBİ'lere, maksimum desteği sağlayabilmek adına sektörlere özgü fuar çalışmaları yapıldığı ve ihracat teşviklerinin verildiği görülmektedir. Bu teşviklerle ihracatçının maliyetleri azalacak, ihracat tecrübesi artacak, sosyal sermayesi gelişecek ve istihdama katkı sağlama imkânı ortaya çıkacaktır. Bu kapsamda bu teşviklerinde firma ihracat performansı üzerinde ne derece etkili olduğu da incelenmesi gereken önemli bir konudur.

Son olarak ihracatla ilgilenen firmaların kaynak ve hammadde temini konusunda ithalat faaliyetinde bulunup bulunmadığında ihracat performansını etkileyen faktörlerden biri olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim firmalar ihracat yapmak maksadıyla hammadde tedariki esnasında ithalat pazarlarında da uluslararası bağlar ve ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde ilerleyen dönemlerde ithalat yapılan pazarlar, firmalar için olası ihracat pazarları haline gelebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

## **2.7. KOBİ'lerin İhracat Performansları Üzerinde Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Etkisi**

Üst düzey yöneticilerin insani sermaye özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansları üzerindeki etkilerini anlayabilmek için Sosyal Ağlar Yaklaşımı, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım Teorileri kapsamında inceleme yapılacaktır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım bir firmanın sahip olduğu maddi varlıklar ile birlikte maddi olmayan varlıklarında son derece önemli olduğunu ortaya koyan bir yaklaşımdır. Literatürde Kaynak Tabanlı Yaklaşım, insani sermaye özellikleri gibi niteliksel özellikleri temsil eden ve taklit edilmeleri imkânsız olan soyut varlıkların, somut varlıklara kıyasla bu avantajları sayesinde uzun vade de firma başarısında önemli katkıları olduğunu ortaya koymaktadır (Michalisin, Kline ve Smith, 2000).

Üst Kademeler Yaklaşımı açısından, firmanın yönetim tarzını, yatırımlarını, sorunlar karşısında davranış şeklini belirleyen ve stratejik karar alma sürecinde tam yetkili olan üst düzey yöneticiler işletmeler için oldukça büyük öneme sahiptirler. Bu sebepten dolayı Üst Kademeler Yaklaşımı işletmelerin stratejik yönetim açısından profesyonel yöneticilere teslim edilmesi konusunda sistematik bir bakış açısı sunmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Bu kapsamda literatür, firma üst düzey yöneticilerinin yaşı, görev süresi, uluslararası deneyimi ve eğitim seviyesi gibi demografik özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada ise; firma üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin yanı sıra sosyal ağ ilişkisi ve girişimcilik gibi sosyal özelliklerinede odaklanılacaktır.

Firma üst düzey yöneticilerinin bu alanda yapılan araştırmalarda en çok çalışılan demografik özelliklerinden birisi yaş faktörü olmuştur. Yaş faktörü üzerine literatür incelemesi yapıldığında risk alma potansiyelinin yaş faktörü ile ters orantılı işlediği görülmektedir. Yani ihracat kararları alınırken genç yöneticilerin yaşlılara kıyasla risk alma ve uluslararası pazarlara açılma konusunda daha istekli oldukları görülmektedir (Brown, Earle ve Lup, 2005). Söz konusu durum işletmelerin uluslararası pazarlara daha erken açılmasına ve dış ticaret performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan firma üst düzey yöneticilerinin yaşının artması, risk alma ve uluslararası pazara açılma konusunda daha az istekli olmaları nedeniyle firma ihracat performansını negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Firma üst düzey yöneticilerin görev süreleride, demografik özellikler bağlamında yapılan araştırmalarda sıklıkla incelenen bir diğer değişkendir. Bir işletmede daha uzun görev süresine sahip üst düzey yöneticilerin, görece daha kısa süre çalışanlara kıyasla statükoya bağlı kalma oranlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Firma üst düzey yöneticilerinden görev süresi daha kısa olanlar ise, yönetim ve strateji belirleme konusunda daha açık fikirli ve risk almaktan çekinmemektedirler (Hambrick, Geletkanycz ve Fredrickson, 1993).

Bu alanda yapılan çalışmaların birçoğunda riskten kaçınma eğilimi ve statükoya bağlılık konusunda uzun süreler boyunca görev yapmış olan yöneticilerin firma ihracat performansı üzerinde negatif yönde etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Boeker, 1997). Şöyleki yaş faktörüne bağlı olarak daha uzun görev süresi, firma üst düzey yöneticilerinin geçmişte uyguladıkları strateji ve politikalara bağlı kalma ve yeniliklere karşı daha kapalı bir tutum sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu durum üst düzey yöneticilerin riskten kaçınma eğilimlerini artırırken onları belirsizliklere karşı daha az toleranslı hale getirmekle birlikte daha reaktif bir tutum sergilemelerine sebep olmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması ve üst düzey yöneticilerin geçmişten kalan geçerliliğini yitirmiş bazı alışkanlıklardan vazgeçememesi, firma ihracat performansı üzerinde olumsuz yönde belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda daha uzun görev süresine sahip üst düzey yöneticilerinin statükoya bağlılıkları artacak ve işletmenin ihracat performansı olumsuz yönde etkilenecektir.

Firma üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyesi ve aldıkları eğitimin kalitesinin ihracat performansı üzerinde etkili olabileceğide, yapılan çalışmalarda incelenen faktörlerden birisidir. Üst düzey yöneticilerin eğitim süreçleri boyunca edindiği teorik bilgilerin iş yaşamında uygulamayla birleşmesi sonucu firma üst düzey yöneticisinin ihracata bakış açısı ve bunun sonucunda firmanın ihracat performansı etkilenebilecektir. İyi eğitim almış yöneticilerin, bu konuda eksiklikleri olanlara kıyasla olaylara pozitif bakabilen, daha açık görüşlü ve uluslararası faaliyetlere katılma konusunda daha girişken oldukları görülmektedir.

Bunun yanı sıra özellikle yurt dışında lisans ya da lisansüstü eğitim almış üst düzey yöneticiler ihracat pazarına açılma konusunda hali hazırda doğal olarak teorik bir deneyime sahiptirler. Bu bağlamda, yurt dışında eğitim almış bir üst düzey yönetici uluslararası pazarlar hakkında dil ve kültür farklılıkları gibi bazı bilinmezler ve sorunlarında kolaylıkla üstesinden gelebilir. Literatüre bakıldığında da, üst düzey yöneticinin eğitim seviyesi ve eğitiminin niteliği ile işletmenin ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür (De Luz, 1993).

Firma üst düzey yöneticilerinin işletmenin ihracat performansı üzerindeki etkileriyle ilgili literatür incelendiğinde, yöneticilerin sahip oldukları yabancı dil sayısı ve dili kullanma yetkinliklerinde, en çok araştırılan demografik özelliklerden biri olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan bazı çalışmalarda, yöneticilerin yabancı dil sayısı ve dili kullanma yetkinliklerinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar ortaya çıkmıştır (Spence, 2003).

İyi seviyede dil bilen ve kullanan yöneticiler uluslararası pazarlarda yeni iş ilişkileri kurma konusunda oldukça başarılıdırlar. Ayrıca bu özellikleri sayesinde müşterilerle daha profesyonel ve daha samimi bir şekilde iletişim kurma fırsatıda yakalayabilmektedirler. Başka bir açıdan bakıldığında ise, hedef pazara yönelik yabancı dil öğrenmek, o dili öğrenirken o ülkenin kültürel farklılıklarını daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, doğal olarak ürün geliştirme ve pazarlama stratejisi konusunda üst düzey yöneticilere karar alma konusunda da yardımcı olacaktır. Bu durum hedef pazarın ve potansiyel müşterilerin daha iyi anlaşılabilmesi bağlamında üst düzey yöneticilere büyük fayda sağlayacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda firma üst düzey yöneticilerinin yabancı dil sayısı ve dili kullanma yetkinliklerinin işletmenin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

KOBİ'lerin ihracat performanslarını etkileyen faktörlerin incelenmesi konusunda pek çoğu firma sahipleri olan ve işletmelerinde birçok önemli görevi aynı anda yapan, firma üst düzey yöneticilerin bazı özelliklerinin çok sığ şekilde araştırıldığı görülmektedir. Çalışma literatürde söz konusu alandaki bu boşluğu doldurabilmek amacıyla, firma üst düzey yöneticilerin demografik özellikleriyle birlikte uluslararası deneyimleri, sosyal ağ ilişkileri, küresel yönlülükleri, sosyal sermaye düzeyleri ve

girişimcilik eğilimleri gibi sosyal özellikleri ile işletmelerin ihracat performansları arasındaki ilişkiyi de ölçmeye çalışmaktadır.

Firma üst düzey yöneticileri KOBİ'lerin uluslararası pazarlara giriş sürecinde önemli bir role sahiptirler. Çoğunlukla işletme sahipleri tarafından yönetilen bu işletmelerde, firma üst düzey yöneticisinin aldığı kararlar ve benimsediği görüşler alt kademeler tarafından da kısa sürede kabul görmektedir. Bu karar ve görüşlerinin kısa sürede benimsenmesi KOBİ'lerdeki bürokrasinin çok sade ve kolay işlerliğinin yanı sıra firmalara yeni durumlar karşısında hızlı bir şekilde pozisyon alma esnekliğinde kazandırmaktadır. Firma üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlara bakış açıları ve ihracata yönelik tutumları üzerine yapılmış pek çok araştırmada, yöneticilerin ihracat konusunda benimsedikleri bakış açısının işletmelerin dış ticaret performansları üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Özdemir ve Kula, 2005).

Öncelikli hedefin ihracat olarak belirlenmesi, ihracat hedefiyle şirket kurmak ya da mevcut işletmeye ihracat konusunda olumlu bakış açısına sahip üst düzey yönetici almanın işletmelerin ihracat performanslarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işletmenin kuruluş aşamasında ihracat departmanı kuran ya da kuruluşun hemen ardına bu hedefe yönelen, bütün dünyayı hitap edilebilecek tekil bir pazar olarak algılayan, uluslararası pazarlarda kalıcı olma güdüsüne sahip ve küresel yönlü düşünen üst düzey yöneticileri olan işletmelerin ihracat performanslarında iyi olması kaçınılmazdır.

KOBİ'lerin ihracat performanslarını etkileyen faktörler konusunda literatür incelendiğinde işletmelerin ihracat performansları ile üst düzey yöneticilerin ihracat tecrübeleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını açıkça ortaya koyan araştırmalar vardır (Madsen, 1989). İhracat deneyimi, küresel pazardaki dış çevre ile ilgili şartların analiz edilmesi konusunda firma üst düzey yöneticilerine oldukça yardımcı olmaktadır. Üst yöneticilerin ihracat deneyimi, firmanın diğer yöneticilerinde uluslararası pazarlarla ilgili bilgi ve tecrübelerinin artmasına, dolayısıyla ihracat konusunda onlarında uzmanlaşarak üst düzey yöneticiye yardımcı olacak şekilde uluslararası pazarlarla ilgili görevlerde firmada daha aktif rol almalarını sağlayacaktır. Bu durumda üst düzey yöneticiler firmanın ihracat konusunda başarıyı yakalamasını kolaylaştıracak şekilde kararlar alarak firma ihracat performansını artıracaklardır.



Ayrıca, firma üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazar tecrübeleri arttıkça, çevrelerindeki olası fırsatlar ve tehditlere karşı daha hızlı reaksiyon göstermeleri beklenmektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler açısından yurt dışında yaşama, çalışma, gezi ya da fuarlara katılma ve eğitim alma gibi uluslararası faaliyetler gerçekleştirmek, ihracat pazar deneyimi kazanılması konusunda oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu açıklamalar ışığında yöneticilerin ihracat tecrübelerinin artması, işletmelerin ihracat performansında pozitif yönde etkileyebileceği tahmin edilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin girişimcilik konusundaki isteklilik seviyelerinin ise, işletmenin ihracat performansını etkileyen bir başka insani sermaye faktörü olduğu düşünülmektedir. Üst düzey yöneticilerin risk alma konusunda çekingen olmaktansa girişken olmayı tercih etmeleri (Dalli, 1994), yurt içi ve yurt dışı fuarlar, iş gezileri, iş koluyla ilgili konferanslar, seminerler ve kurslar gibi bilgi edinme yolları vasıtasıyla beceri ve deneyimlerini artırmaya çalışmaları çok önemlidir. Üst düzey yöneticilerin bilgi edinmenin ne kadar önemli olduğunun farkına varmaları, hedeflerine inanmaları ve uluslararası pazarlarla ilgili girişimcilik seviyelerini artıracak eğitimlere katılma oranları, küresel pazarlar hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olacak ve girişimcilik eğilimlerini artıracaktır (Demirtaş vd., 2017). Bu bilgi, beceri ve tecrübeler KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde, geleneksel, iç pazar odaklı ve girişimcilik katsayısı düşük yöneticilere kıyasla, ciddi bir etkiye sahip olacaktır.

Bir başka açıdan bakıldığında ise, girişimcilik eğilimi yüksek üst düzey yöneticilerin, risk alma konusunda istekli ve belirsizliklere karşı yüksek toleranslı olması sebebiyle firmalarını ihracat performanslarında arttığı görülmektedir (Çavuşgil ve Naor, 1987). Bu sebeple firma üst düzey yöneticisinin girişimcilik eğilimli olmaları firma ihracat performansı üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

Ayrıca küreselleşmenin inanılmaz bir hızla yol aldığı ve firmaların yerel pazarlar yerine uluslararası pazarları tercih etme konusunda daha istekli davrandıkları günümüzde firma üst düzey yöneticilerinin sosyal ağ ilişkileride firmaların uluslararasılaşma sürecinde ciddi bir yere sahiptir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda, firma üst düzey yöneticisinin sosyal ağ ilişkileri kurma konusundaki yetenek ve birikimlerinin firmanın ihracat performansı üzerinde olumlu yönde etki ettiği görülmektedir (Peng ve Luo, 2000).

Türkiye bağlamında konuya bakıldığında ise gerek devletin yetkili kademeleri tarafından gerekse firma üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulan sosyal ağ ilişkileri sayesinde makro ve mikro düzeyde ülke ve firma ihracat performanslarının olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Birçoğu firma sahipleri tarafından yönetilen KOBİ'ler açısından bakıldığı zaman bu işletmelerde üst düzey yöneticilerin kurmuş oldukları sosyal ağlar firmalar için çok kıymetli olmaktadır. Örneğin üst düzey yöneticinin bir davete katılması, bir hasta ziyareti ya da başka bir ortamda kurduğu sıkı ilişkiler, ilerleyen dönemde firmasının tercih edilmesine ve iş taleplerine dönüşebilmektedir. Hatta bazı durumlarda firmalar bu sosyal ilişki ağları sayesinde firma içi ya da firmalar arası prosedürlerden kaynaklanan pek çok engeli kolayca ortadan kaldıracaklardır. Özellikle bürokrasinin tam oturmadığı gelişmekte olan ülkelerde sıkça başvurulan bu sosyal ağ ilişkilerinin işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu öngörülmektedir.

## 2.8. Türkiye’de İhracat Performansı Konusunda Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi

İhracat ve ihracat performansı anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan aramalar sonucunda Türkiye’de bu alanda yapılmış 30’dan fazla doktora 80’den fazlada yüksek lisans tezi ile karşılaşılmıştır. Titizlikle incelenen bu çalışmalar sonucunda Türkiye’de ihracat performansı üzerine yapılan çalışmalardan konusu bakımından benzer olanlar çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlarla literatür aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Kayaman (2003) gerçekleştirdiği çalışmada, mevcut ihracat performans literatüründen ürün stratejisi kriterini kullanarak, hizmet/ürün stratejileri ile işletmenin ihracat performansı arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri örneğinde incelemiştir. İhracatta pazarlama stratejileri konusunda literatürdeki performans kriterlerinden faydalanarak oluşturulan bir model yardımıyla, firma ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülen faktörler, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı hizmet kalite standartlarına sahip otel işletmelerinden toplanan veriler ekseninde test edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ürün/hizmet stratejilerinin yüksek kalitede hizmet veren turizm işletmelerinde ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Atabay (2005) yaptığı araştırmada ihracatla ilgilenen ve ilgilenmeyen firmalar arasında firma özellikleri bakımından farklılıklar olup olmadığını ve varsa bu durumun işletmelerin ihracat performansları üzerinde ne düzeyde etkisi olduğunu incelemiştir. İhracat yapan firmalar arasında ürün özellikleri, işletme özellikleri ve ihracat pazarlama karması alt kriterlerinden ürün pazar adaptasyonu stratejisinin firma ihracat performansına etkisini tespit etmek için zeytinyağı endüstrisindeki ihracat uygulamalarının sonuçlarını analiz etmiştir. Sonuç olarak ürün kalite ve standartlarının yüksek olması ve pazar uyum stratejisinin doğru seçilmesinin firma ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Danış (2005) yaptığı araştırmasında KOBİ’lerin dijitalleşme süreçlerine ve işletmelerin internet aracılığıyla işlerini E-iş şekline dönüştürmelerinin firma ihracat performansına etkisini araştırmayı hedeflemiştir. Ayrıca işletmelerin dijitalleşerek E-iş platformlarına entegre olmalarına engel teşkil eden unsurların algılanan önemine, devlet tarafından sağlanan E-iş dönüşüm teşviklerine ve dijital dünyada karşılaşılabilecek

güvenlik sorunlarına dikkat çekilmek istenmektedir. Çalışmada KOBİ'lerin geleneksel ihracattan E-ihracata yönelmelerinin ihracat performanslarına etki edebileceğinden dolayı E-iş uygulamalarının önemi üzerinde durulmuştur.

Yücel (2006) gerçekleştirdiği çalışmada üst düzey yöneticilerinin ihracat eğilimli olmaları ve firma boyutunun ihracat performansı açısından en temel başarı kriterleri olduğunu ifade etmektedir. İhracat performansını etkileyen dış faktörlerden, faaliyet gösterilen iş kolundaki teknoloji yoğunluğu, dış pazar rekabet yoğunluğu ve ihracatta karşılaşılan sorunlar ile işletmelerin ihracat performansları arasında da kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Firmanın ihracat pazarlama stratejisi konusunda ise; pazar talebinin hızla karşılanması, standartlara uygun ürün kalitesi, satış esnasında ve satış sonrası sağlanan ek hizmetler, ihracat pazarı için ürün uyumlaştırma ve taklit edilmesi zor bir ürüne sahip olma ile işletmelerin ihracat performansları arasında bir ilişki olduğunda anlaşılmıştır. Ayrıca firmaların yeni girilen ihraç pazarlarında doğrudan ihracat yapmayı sağlayan kendi dağıtım ağını kurma, ürün fiyatını rakiplere ve pazarın yoğunluğuna göre belirleme ve kaliteli üründe yüksek fiyat stratejisinde bir takım maliyetleri artırmasına rağmen işletmelerin ihracat performansını yükselttiği tespit edilmiştir.

Kartal (2006) yaptığı çalışmada firma ihracat performansı üzerinde ihracat pazar bilgisinin etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmada kriterler ihracat pazar yönlülük, örgütsel öğrenme ve ihracat pazarı bilgisinin edinimi-kullanımı olacak şekilde 3 farklı gruba ayrılmıştır. Oluşturulan bu gruplar dahilinde, firma ihracat performansı ile ilgili bütünleştirici bir bakış açısı ortaya konmuştur. Bu performans kriterlerine göre Türkiye'deki hazır giyim ve tekstil endüstrisinde faaliyette gösteren işletmelerin ihracat performansları ile uluslararası pazar bilgisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde, işletmelerin uluslararası pazar bilgisi kaynakları ve türleri bakımından en çok ilgilenilen konuların firmaya özgü ve yönetimsel konular olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada yönetimsel ve firmaya özgü ihracat pazar bilgilerinin ihracat performansı üzerindeki etkilerinde değinilmiştir. Son olarak çalışmada, işletmelerin ihracat pazar yönlülük konusunda eğer istekli davranırlarsa firma ihracat performansı ile uluslararası pazar bilgisi edinimi arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çevresel etkenlerden neredeyse hiç etkilenmedikleri ortaya çıkmıştır.

Kılıç'ın (2007) gerçekleştirdiği ve Çorum Makine imalat endüstrisindeki 63 KOBİ'yi kapsayan çalışmanın ağırlık merkezini 52 ihracatçı işletme oluşturmaktadır. Çalışmada işletmelerin ihracat davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen faktörler belirlenmiştir. Bu faktörlerin firmaların ihracat performanslarına etkilerini tespit etmek amacıyla diskriminant ve faktör analiz yöntemleri kullanılarak analizler yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; çevresel faktörler, ihracat pazarlama stratejisi, üst yöneticilerin ihracat yönlülük eğilimleri ve firma özellikleri işletmenin ihracat performansı üzerinde etkisi olan faktörler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, ihracat pazarlama stratejisi-firma ihracat performansı ve ihracat davranışları-üst düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlara açılma tutumları arasındaki ilişkiler ki-kare analiz yöntemi yardımıyla test edilmiştir. Sonuçlara göre çalışmada kullanılan faktörler ve ihracat performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir.

Anıl (2009) yaptığı araştırmada, firma ihracat performansını etkileyen faktörler üzerine yapılan literatür taraması sonucu belirlenen performans kriterlerinin birbirleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin firma ihracat performansına etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma birden fazla endüstriden veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Türkiye örneklemini oluşturabilmek için 9 İhracatçı Birliğinden dijital veri talebinde bulunulmuştur. Toplanan veriler, Türkiye'deki ihracatçı firmaların, ihracat performans kriterlerinin tespit edilmesine katkı sağlamıştır. Firma ihracat performansına etki eden iç faktörler; proaktif ihracat motivasyonu, firmanın teknoloji yoğunluğu, ihracat pazar üstünlüğü ve yönetsel farklılıklar olarak ifade edilmektedir. Dış faktörler ise, ihracat pazarı fiyat rekabeti, endüstri teknoloji yoğunluğu, ihracat pazarı talep potansiyeli, ihracat pazarına kültürel yakınlık, ihracat pazarı rekabet yoğunluğu, ihraç edilecek ürünün bilinirliği, ihracat pazarı yasal düzenleyiciler ve engeller, iç pazardaki talep potansiyeli ve iç pazar rekabet yoğunluğu olarak sıralanabilir. Çalışmada iç ve dış faktörler olarak belirlenen kriterlerin firma ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kahveci (2010) gerçekleştirdiği çalışmada işletmelerin ihracat performanslarını etkileyen faktörler hakkında detaylı bir literatür ortaya koyarak açıklayıcı bilgiler vermiştir. Çalışmasında firma büyüklüğü, firmanın ihracat deneyimi, üst düzey yöneticilerin ihracat yönlülükleri ve özellikle işletmenin ihracat stratejileri üzerinde

durmuştur. Çalışmasında daha önceki çalışmaları firma içi özellikler ve dış çevre faktörleri olarak iki ana kategoriye ayırarak önceki çalışmalardan faydalanmıştır. Ayrıca yazar daha önce bu alanda yapılan çalışmalarda bazı teorik eksiklikler olduğunu tespit etmiş ve çalışmalarını bu yöndeki eksiklikleri giderebilmek amacıyla ihracat stratejilerinin firma ihracat performansı üzerindeki etkilerine yoğunlaştırmıştır. İhracat stratejisini belirlerken ürün, kalite standartları, pazar bilgisinin edinimi ve dağıtım konularında değinmiştir. Çalışma ihracat pazarlama stratejilerinin işletmelerin ihracat performansını etkileyen önemli bir kriter olduğunu ortaya koymuştur.

Kumlu (2010) Türkiye’de tekstil, metal, mobilya ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren ve ihracatla ilgilenen 1400 den fazla firmaya, firma ihracat performanslarının analiz edilmesi için hazırlanan anketi elektronik posta yoluyla iletmiştir. Ankete cevap veren firmalardan 271 firmanın verileri analize uygun bulunmuştur. Çalışmada elde edilen veriler ışığında hipotezlerin test edilerek nihai modelin oluşturulabilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma KOBİ’lerin ihracat süreçleri ve algılanan firma ihracat performansları ile ilgili Kaynak Temelli Yaklaşımı esas alarak firma heterojenliğinin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada oluşturulan model ile KOBİ’lerin üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu dil, ihracat tecrübesi ve yurt dışı deneyimi gibi soyut kaynaklar ile firmanın ihracat pazarlama ve rekabet stratejisinin birlikte kullanılarak algılanan firma ihracat performansının nasıl artırılabilirliğinin önemine vurgu yapılmıştır.

Açıkdilli (2013) gerçekleştirdiği araştırmada, rekabette kaynak avantajı teorisi, kaynak temelli yaklaşım, ağ teorisi ve dinamik kabiliyetler yaklaşımlarını kullanmıştır. Çalışmada işletmelerin kaynakları, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülüğü, ihracat pazarlama rekabet stratejileri ve çevresel faktör düzenleyiciliklerinin firma ihracat performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmada toplanan veriler sonucu oluşturulan alternatif model yardımıyla, işletmelerin insan kaynaklarının ihracat pazarı rekabet stratejileri üzerinde olumsuz, firmanın sahip olduğu fiziksel kaynakların ise olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın bir başka boyutu ise işletmenin ihracat pazarlama kabiliyeti açısından yeni ürün geliştirme, fiyat belirleme, ürün satışı ve dağıtım stratejilerinin ihracat pazar yönlülük konusunda pozitif yönde bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Böylece işletmelerin rekabet stratejileri ile ihracat pazar yönlülüğü

arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığında ortaya konmuştur. İşletmelerin rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi boyutu incelendiğinde ise, stratejik ve finansal performanslar ile üst yönetimin ihracat girişimi tatmin oranı arasında da olumlu yönde güçlü bir ilişki vardır. Çalışmada son olarak, firma ihracat performansı ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin rekabet yoğunluğu kriteri tarafından ters yönde düzenleyici şekilde bir etkisi olduğunda belirtilmiştir.

Öz (2014) Türkiye’de hazır giyim, tekstil, deri ve mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren ve ihracatla ilgilenen firmaları kapsayan çalışmada, işletmelerin ihracat performansları ile ürün adaptasyonu arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Firma ihracat performansı ile ürün pazar adaptasyonu arasındaki ilişkinin ölçülmesini sağlayacak alternatif bir model tasarlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre ürün pazar uyum sürecinin hızı ve kalitesinin istenen düzeyde olmasının, firma ihracat performansı açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalaycıoğlu’nun (2017) gerçekleştirdiği çalışmanın amacı, ihracatla ilgilenen firmaların uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı daha avantajlı olmalarını sağlayacak ihracat pazarlama stratejilerinin ve geliştirilmesi gereken firma yeteneklerinin neler olduğunu tespit etmektir. Çalışmada Türkiye’de farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 280’den fazla imalatçı-ihracatçı işletme oluşturulan model doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu analize göre firmanın maliyet liderliği stratejisi ile pazar maliyet avantajı, firma rekabet stratejisi ile ihracat pazarı rekabet avantajı ve pazara göre ürün/hizmet uyumlaştırma stratejisi ile ürün/hizmet rekabet avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sahip olduğu ihracat yeteneklerinin uluslararası pazar rekabet avantajı ilişkisi açısından; sosyal ağ kurma yetenekleri ile hizmet ve maliyet avantajı, bilgi edinme ve haberleşme yetenekleri ile ürün ve maliyet avantajı, ihracat pazarlama yetenekleri ile ürün/hizmet ve maliyet avantajı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin uluslararası pazarlardaki rekabet avantajının firma ihracat performansı ilişkisi açısından bakıldığında ise ürün ve maliyet avantajlarının firmanın ihracat performansını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, çalışmada bahsedilen hedef pazarın rekabet yoğunluğunda, ihracat performansı üzerinde etkili olan bir diğer ihracat performans kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de yapılan literatür taraması neticesinde yukarıda özellikle birçoğu doktora tezi olan ihracat performansları ile ilgili tezlerden bahsedilmiştir. Ancak bu alandan yayınlanan yaklaşık 50 civarında yüksek lisans ve doktora tezinden bahsedilmemesinin nedeni ise söz konusu tezlerde rastlanan kavramsal benzerlikler, sadece belli bir alan ya da bölgeyle sınırlı olmaları, sektörel farklılıklar ve bir takım kısıtlılıklarıdır.

## 2.9. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

KOBİ’lerin ihracat performansları üzerinde etkili olan faktörler literatürdeki çalışmaların birçoğunda da ifade edildiği gibi içsel ve dışsal faktörler olacak şekilde iki ana gruba ayrılmaktadır. Dışsal faktörler genellikle işletme tarafından değiştirilmesi ya da etkilenmesi neredeyse imkânsız olan faktörlerdir. Bunlara döviz kurları, ihtacatla ilgili kanun ve yasalar, endüstri özellikleri, yabancı pazarın yapısı ve rakipler gibi birçok faktör sayılabilir. İçsel faktörler ise firma özellikleri ve yönetici özellikleri olarak kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Yönetici özellikleri yaş, eğitim seviyesi, ihracat tecrübesi, çalışma süresi, ihracata bakış açısı gibi örneklerle çoğaltılabilirken, firma özelliklerine ise kuruluş yılı, ihracata başlama yılı, ihracat yapılan ülke sayısı ve teknoloji düzeyi şeklinde örnekler verilebilir.

Ayrıca insani sermaye özellikleri içerisinde yöneticilerin sahip oldukları bilgi, birikim, tecrübe, deneyim, tavır ve davranışlar kişiye özel ve kopyalanması imkânsız olduğu için yöneticilerin sosyal sermayeleri, ağ ilişkileri ve ihracata karşı geliştirdikleri tutumda ihracat performansları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında yapılan açıklamalardan yola çıkılarak KOBİ’ler için hayati derecede öneme sahip olan üst düzey yöneticilerinin özellikleri ve firma özellikleri aşağıda belirtilen araştırma modelindeki gibi incelenecektir. Bu modelde ihracat performansına etki ettiği düşünülen firma özellikleriyle birlikte, üst düzey yöneticinin demografik özellikleri ve sosyal özellikleri şeklinde bir yapı oluşturulmuştur.

İlgili literatürden hareketle oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

**H1:** *Firma özellikleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

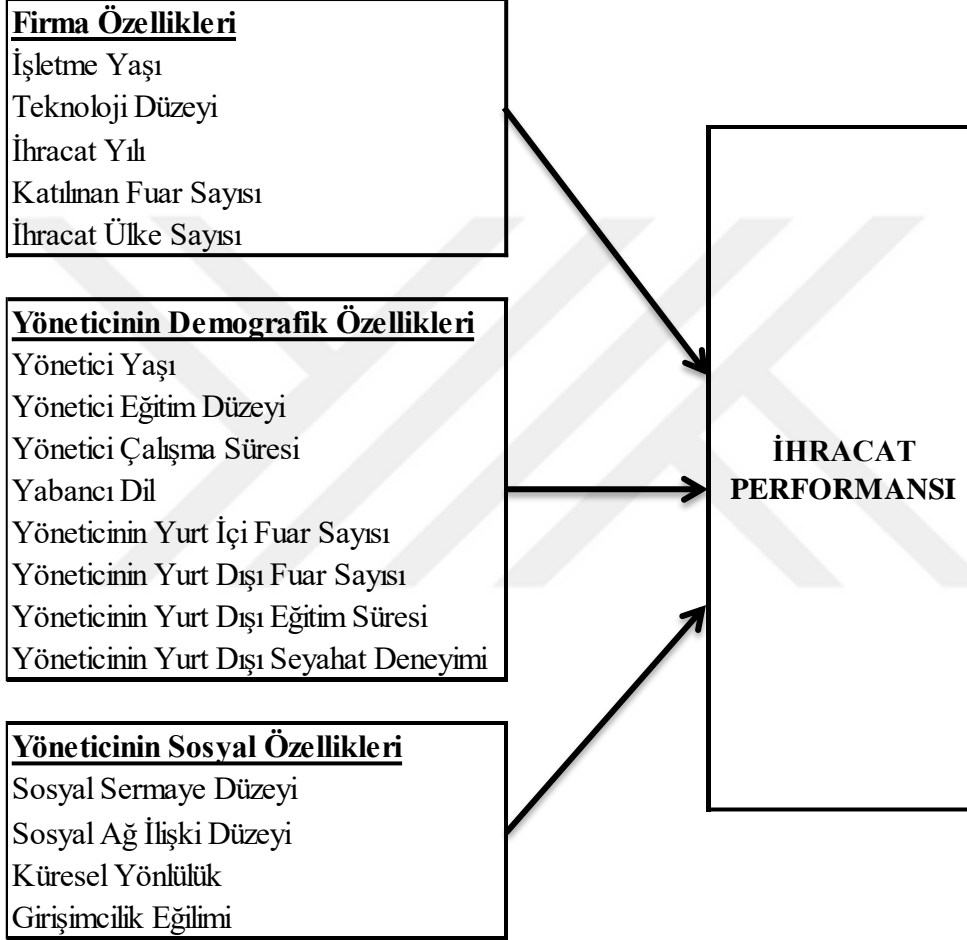
**H2:** *Yönetici özellikleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*



**H2a:** Yöneticilerin demografik özellikleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H2b:** Yöneticilerin sosyal özellikleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli**



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın metodolojisi yapısal olarak ortaya konulmaktadır. Öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, örnekleme, sonrasında ise veri toplama yöntemi ve veri toplama aracına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Son olarakta araştırmada tespit edilen bulgularla ilişkili açıklayıcı bilgilere değinilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmanın amacı; literatür kısmında kapsamlı bir açıklaması yapılan KOBİ tanımı çerçevesinde 250'den az çalışanı olan işletmelerin firma özelliklerinin ve firma üst düzey yöneticilerinin insani sermaye özelliklerinin firmaların ihracat performansları üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Araştırma Malatya ilinde faaliyet gösteren imalat ve hizmet sektörlerinde ihracatla ilgilenen KOBİ niteliğindeki firmaları kapsamaktadır. Malatya Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Malatya Ticaret siciline kayıtlı 110 ihracatçı firmanın sadece 5'inin çalışan sayısının 250'nin üzerinde olduğu bilgisi alınmış ve çalışma evreni 105 ihracatçı KOBİ'yi kapsayacak şekilde belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan soru formları firmaların yönetim kadrolarındaki üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan ve ulaşılabilen tüm yöneticilere öncelikle mail yoluyla gönderilmiştir. Ancak firmaların kendilerine mail yoluyla gönderilen soru formunu cevaplama konusunda isteksiz olmaları neticesinde, firmalarla görüşülerek randevu alınması sonrasında adresleri ziyaret edilerek üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşme sağlanmak suretiyle çalışmaya katılımları sağlanmıştır. Bu çalışmada Malatya ilinde bulunan ve ihracatla ilgilenen firma üst düzey yöneticilerinin katılımlarıyla örneklem belirlenmiştir.

Örneklem hacmi belirlenirken güven düzeyi % 95 ( z tablo değeri 1.96), duyarlılık düzeyi ise % 5 olarak alınmıştır. Bu bağlamda aşağıda yer alan örneklem hacmi belirleme formülü kullanılmıştır:

$$(1) n = (z^2) p q N / (d^2) N + (z^2) p q$$

$$(2) n = (1.96^2) 0.5 0.5 105 / (0.05^2) 105 + (1.96^2) 0.5 0.5 = 83$$

Yukarıdaki denklemde de açıkça görüldüğü gibi % 5 duyarlılık düzeyinde en az 83 adet soru formunun cevaplanması gerektiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma neticesinde örnekleme bulunan firmaların neredeyse tamamına ulaşılarak 188 adet soru formu toplanmıştır. Toplanan bu soru formlarından 177 adedi değerlemeye uygun bulunmuştur. Değerlemeye uygun bulunun soru formu sayısı istenen güven düzeyi ve duyarlılık sayısı için gereken örnekleme seviyesine ulaşıldığını göstermektedir.

### **3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmanın verileri ilgili literatür kapsamında konusunda uzman araştırmacılar tarafından geliştirilen soru formu vasıtasıyla toplanmıştır. Soru formundaki sorularının hazırlanması ve geliştirilmesi süreçlerinde izlenen yol detaylı bir şekilde aşağıda belirtilmiştir.

Firmaların ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen firma özellikleri ve firma üst düzey yönetici özelliklerinin belirlenmesi konusunda yapılan detaylı yazın taramasında tespit edilen faktörler çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Çalışmada kullanılan soru formunun hazırlanmasında Tekin'in (2016) yılında yaptığı doktora çalışmasındaki soru formu iskelet olarak kullanılmıştır. Tespit edilen bu faktörler doğrultusunda toplanması gereken verilerle ilgili sorular belirlenmiş ve araştırma kapsamında hazırlanacak soru formunun dört ana bölümden oluşmasına karar verilmiştir.

Soru formunda birinci bölüm firma üst düzey yöneticisinin demografik özelliklerinin tespit edildiği sorular (yöneticinin görevi, yaşı, öğrenim düzeyi, vb.) olarak yer almaktadır.

İkinci bölüm, araştırmada örnekleme kapsamına giren firmaların tanımlayıcı bilgilerini (işletmenin kuruluş yılı, faaliyet alanı, yöneticisinin kim olduğu, katıldığı yurt içi ve yurt dışı fuar sayısı vb.) ve işletmenin uluslararası faaliyetleri (ihracata başladığı yıl, ithalat bilgisi ve ihracat yaptığı ülke sayısı vb.) hakkındaki sorulardan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, firma üst düzey yöneticilerinin ihracata bakış açıları ve sosyal özellikleri kapsamında sosyal sermaye düzeyi, girişimcilik eğilimi, küresel yönlülüğünü ve sosyal ağ ilişkileri düzeyini ölçmeye yönelik 5'li Likert tipi sorular bulunmaktadır.

Son bölümde ise işletmelerin ihracat performanslarını ölçmeye yönelik finansal veriler içermeyen algısal 5'li Likert tipi sorular bulunmaktadır. Soru formuna son şekli verilmeden önce sorulacak sorulara ilişkin tez danışmanının görüşlerine başvurulmuş ve alınan eleştiri ve öneriler doğrultusunda ihtiyaç duyulan düzeltmeler yapılarak soru formuna son şekli verilmiştir.

Yapılan çalışmanın ciddiyeti konusunda araştırmaya katılacak olan kişilere güven vermek, toplanan verileri mümkün olduğunca benzer şartlarda toplamak, sorulardaki olası yanlış anlaşılmaların önüne geçmek ve diğer veri toplama yöntemlerine karşı işletmelerin oldukça ilgisiz olmaları nedeniyle araştırmanın büyük bölümünde veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan firmalardan anket çalışması yapılacağına dair önce telefon görüşmesi yapılarak randevu talep edilmiştir. Bu randevular çerçevesinde hareket edilerek öncelikle bu kişilere soru formları yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Bazı yöneticiler ise telefon aracılığı ile soruları cevaplayabileceklerini ifade etmelerinden dolayı o kişilerden cevaplar bu yolla elde edilmiştir. Fakat bazı firma yöneticileri ise yüz yüze görüşmeyi kabul etmeyerek e-posta yoluyla soruları cevaplayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu durumda da az sayıda soru formu e-posta yoluyla ilgili yöneticilere gönderilmiş ve bu şekilde cevaplar temin edilmiştir.

### **3.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular**

Araştırma kapsamında üst düzey yöneticilerden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular bu bölümde yer almaktadır. Tespit edilen bulguların detaylı bir şekilde analizi ve incelemesi yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerdeki soruların geçerlilikleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca analiz yöntemi olarakta basit ve (aşamalı-hiyerarşik) çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada veriler 2020 yılı Nisan-Haziran ayları arasında toplanmıştır. Soru formları vasıtasıyla toplanan veriler SPSS 22.0 (Statistical Package for

Social Sciences) istatistiksel veri analiz paket programına yüklenerek çalışma için gereken analizlerin yapılabileceği duruma getirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilere tanımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizleri sonucu ortaya çıkan boyutların bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011).

**Tablo 5 Korelasyon Analizi İlişki Düzeyi**

| Korelasyon (r) | İlişki düzeyi |
|----------------|---------------|
| 0,00-0,25      | Çok Zayıf     |
| 0,26-0,49      | Zayıf         |
| 0,50-0,69      | Orta          |
| 0,70-0,89      | Yüksek        |
| 0,90-1,00      | Çok Yüksek    |

SPSS programı yardımıyla tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) uygulanmıştır.

### 3.3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bir araştırmanın olmazsa olmazlarından birisi olan güvenilirlik kavramı, bir anket ya da soru formunda sorulan soruların birbirleri arasındaki iç tutarlılığı ve kullanılan ölçekte belirtilen sorunu yansıtma derecesi olarak ifade edilmektedir (Kalaycı, 2006). Uygulanan bir anket ya da soru formundaki soruların güvenilir olması için ölçmesi beklenen olguya dair tekrar edilebilir geçerli ve tutarlı sonuçlar elde etmesi istenmektedir. Özetle kullanılan ölçeğin tutarlı ve istikrarlı olması, o ölçek hakkında güvenilirlikten bahsedilebilmesine olanak tanımaktadır. Ölçeklerde iç tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısına bakılmaktadır. Bir ölçekte Alfa katsayısı yüksekliği soruların birbiri arasındaki tutarlılığını ve aynı özelliği test etmeyi amaçladıklarını gösterir (Alpar, 2011:814).

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına göre bir ölçek;

- $.00 \leq \alpha < .40$  Hiç güvenilir değil,
- $.40 \leq \alpha < .60$  Düşük seviye güvenilir,
- $.60 \leq \alpha < .80$  Yüksek seviye güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  Çok Yüksek güvenilir olarak nitelendirilebilir.

Bu kapsamda Tablo 6’da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik puanları gösterilmektedir.

**Tablo 6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Boyut                 | Soru Sayısı | Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) |
|-----------------------|-------------|----------------------------|
| Küresel Yönlülük      | 4           | 0.837                      |
| Girişimcilik Eğilimi  | 4           | 0.730                      |
| Sosyal Sermaye Düzeyi | 4           | 0.835                      |
| Sosyal Ağ İlişkileri  | 5           | 0.768                      |
| İhracat Performansı   | 4           | 0.831                      |

Tablo 6’da araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri sırasıyla küresel yönlülükte 0.837, girişimcilik eğiliminde 0.730, sosyal sermaye düzeyinde 0.835 ve sosyal ağ ilişkilerinde ise 0.768 olarak tespit edilmiştir. İhracat performansı değişkeni için ise değer 0.831 olarak ölçülmüştür. Tekin (2016) araştırmasında ise Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri küresel yönlülük için 0.935, girişimcilik eğilimi için 0.872, sosyal sermaye düzeyi için 0.911, sosyal ağ ilişkileri için 0.969, ve ihracat performansı için ise 0.877, olarak ölçülmüştür. Güvenilirlik analiz sonuçları literatürdeki araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

### 3.3.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Malatya ilinde ihracatla ilgilenen işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 7 ve Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 7 Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler-1**

| <b>Değişken</b>                 | <b>Minimum Değer</b> | <b>Maksimum Değer</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Firma Yaşı                      | 2                    | 51                    | 22.73           | 10.522                |
| Firmanın İhracat Tecrübesi      | 1                    | 35                    | 14.32           | 7.33                  |
| Firmanın Uluslararasılaşma Hızı | 0                    | 40                    | 8,47            | 8,056                 |
| AR-GE Çalışan Sayısı            | 1                    | 32                    | 5.05            | 5.661                 |
| Katıldığı Fuar Sayısı           | 0                    | 150                   | 22.23           | 18.724                |

Tablo 7'ye bakıldığı zaman araştırmaya katılan işletmelerin yaşı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin yaşları en genç firma 2 yaşında iken en yaşlı firma 51 yaşındadır. İşletmelerin yaş ortalaması ise 22.73 olarak hesaplanmıştır. Geçmiş dönemlerde ülkemizde yapılan bazı çalışmalara göre işletmelerin ortalama yaşam sürelerinin 30-35 yıl arasında olduğu düşünülürse, araştırmaya katılan işletmelerin yaş ortalamasının Türkiye ortalamasının altında olduğu açıkça görülmektedir. Bu durum işletmelerin birçoğunun KOBİ ve kurumsal yapıdan uzak aile şirketleri olması olarak açıklanabilir. Çünkü ülkemizde kurulan birçok aile işletmesi kurucusunun vefat etmesi ya da işleri devretmesi sonucu arkadan gelen aile üyelerinde aynı istek ve ilginin olmaması nedeniyle ya batmakta ya da başka işletmelerce satın alınarak ticari hayatına son vermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ihracat tecrübelerine bakıldığı zaman en az tecrübeye sahip olanı 1 yıl en çok tecrübeye sahip olanın ise 35 yıl olduğu görülmektedir. İşletmelerin ortalama ihracat tecrübesine bakıldığı zaman ise yaklaşık 14 yıl olduğu görülmektedir. Bu süreye bakarak ortalama ömürleri 30-35 yıl olan Türk işletmeleri için araştırmaya katılan işletmelerin hatırı sayılır derecede ihracat tecrübesine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Uluslararasılaşma hızı işletmelerin kuruldukları yıl ile ihracata başladıkları yıl arasındaki fark olarak ifade edilir. Bu süre ne kadar kısa olursa işletmelerin uluslararasılaşma hızı da o kadar yüksek diyebiliriz. Yani ikili arasında bir ters ilişki vardır. Araştırma verilerine bakıldığında firmalar arasında uluslararasılaşma hızı en

yüksek olan firma 0 yıldır ve kuruluş itibariyle ihracata başlamış, en düşük olan firma ise kuruluşundan 40 yıl sonra ihracata başlamış olarak görülmektedir. Araştırmada yer alan firmaların uluslararasılaşma hızı ortalaması yaklaşık 8 yıldır. Söz konusu süre Freeman ve Çavuşgil'in (2007) çalışmalarında belirttiği ideal uluslararasılaşma hızı olan 3 yıllık sürenin oldukça üzerindedir. Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararasılaşma hızı dünya standartlarına göre düşük çıkmıştır. Ancak bu durum KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlere karşı olan esnekliği ile çelişmekte ve Türkiye'deki KOBİ'lerin bu konuda kendilerini geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli verisini oluşturan işletmelerin Teknoloji düzeyini ölçen AR-GE konusunda bakıldığında, işletmelerin % 22'sinin AR-GE faaliyeti yürüttüğü diğer % 78'lik kısmın ise hiçbir şekilde AR-GE faaliyeti yürütmediği görülmüştür. AR-GE faaliyeti bulunan işletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında ise bu bölümde istihdamın 1 ile 32 arasında değiştiği ve ortalamasının yaklaşık 5 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin katıldıkları uluslararası fuarların sayısına bakıldığında en düşük değer 0, en yüksek değer ise 150 defa olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin fuarlara katılım düzeyinin ortalaması ise yaklaşık 22 defadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet konularına bakıldığında %60,5'i gıda, %19,8'i makine ve endüstrileri, % 15,3'ü tekstil, %2,3'ü kimya ve % 2,3'ü ise elektrik elektronik alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 8 Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-2**

| Değişken            | Gruplar                               | Firma Sayısı | Yüzde (%) |
|---------------------|---------------------------------------|--------------|-----------|
| İşletme Yöneticisi  | Firma Sahibi                          | 153          | 86,4      |
|                     | Profesyonel Yönetici                  | 24           | 13,6      |
| AR-GE Faaliyeti     | Var                                   | 39           | 22,0      |
|                     | Yok                                   | 138          | 78,0      |
| İthalat Faaliyeti   | Var                                   | 62           | 35,0      |
|                     | Yok                                   | 115          | 65,0      |
| İhracat Edilen Ürün | Yüksek katma değerli bir sanayi ürünü | 42           | 23,7      |
|                     | Emek yoğun bir ürün                   | 96           | 54,2      |
|                     | Sermaye yoğun bir ürün                | 22           | 12,4      |
|                     | Teknoloji yoğun bir ürün              | 17           | 9,6       |



Araştırmada yer alan işletmelere ilişkin kategorik tanımlayıcı bilgiler Tablo 8’de sunulmaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun % 86,4’ü (153 firma) firma sahipleri, sadece % 13,6’sının ise (24 firma) profesyonel bir yönetici tarafından yönetildiği anlaşılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere KOBİ’lerde işletme sahipleri genellikle işletmenin patronu ya da yöneticisi olarakta görev yapmaktadır.

Örnekleme de yer alan işletmelerin ithalat faaliyetleri konusunda verilere bakıldığında ise araştırmaya katılan işletmelerin % 35’lik (62 firma) kısmının ithalat faaliyeti gerçekleştirdiği ancak % 65’lik (115 firma) kısmı oluşturan firmaların ithalat yapmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan firmaların AR-GE faaliyeti gerçekleştirme oranlarına bakıldığında ise işletmelerin % 22’sinin (39 firma) AR-GE faaliyeti gerçekleştirdiği, % 78’lik (138 firma) kısmı oluşturan büyük çoğunluğun ise herhangi bir AR-GE faaliyeti gerçekleştirmediği görülmektedir. KOBİ’ler açısından bakıldığında rekabetin oldukça yüksek olduğu uluslararası pazarlarda kalıcı olabilmek için AR-GE faaliyetleri oldukça önemlidir. Ancak araştırmaya katılan işletmelerin AR-GE’ye verdiği önemin oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan firmaların ihraç ettikleri ürünlere bakıldığında % 23,7’sinin (42 firma) yüksek katma değerli bir sanayi ürünü, % 54,2’sinin (96 firma) emek yoğun bir ürün, % 12,4’ünün (22 firma) sermaye yoğun bir ürün ve % 9,6’sının (17 firma) ise teknoloji yoğun bir ürün olduğu görülmektedir. Örnekleme de yer alan işletmelerin yaklaşık % 33’lük kısmının yüksek katma değerli ve ileri teknoloji ürün ihraç etmesi çok iyi olmasa da KOBİ’lerin geleceği açısından ve ülkeye döviz girdisi sağlama bakımından oldukça önemlidir. Yüksek katma değerli ürünlerin ihracatta rekabet avantajı olduğu düşünüldüğünde bu oranın artmasının ülkemiz açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilir.

### **3.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin yöneticinin yaşı, görev süresi, bildiği dil sayısı, görev yaptığı kademe, öğrenim düzeyi, cinsiyeti ve girişimcilik eğitimi alıp almadığına dair tanımlayıcı istatistiksel bilgiler aşağıda Tablo 9 ve Tablo 10’da detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

**Tablo 9 Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-1**

| Değişken           | Gruplar    | Firma Sayısı | Yüzde |
|--------------------|------------|--------------|-------|
| Yönetici Yaşı      | 20-29      | 12           | 6,8   |
|                    | 30-39      | 82           | 46,3  |
|                    | 40-49      | 66           | 37,3  |
|                    | 50-59      | 13           | 7,3   |
|                    | 60 ve üstü | 4            | 2,3   |
| Yönetici Tecrübesi | 1-7        | 96           | 54,2  |
|                    | 8-15       | 56           | 31,6  |
|                    | 16-23      | 15           | 8,5   |
|                    | 24-31      | 8            | 4,5   |
|                    | 31 ve üstü | 2            | 1,1   |
| Yabancı Dil Sayısı | Hiç        | 25           | 14,1  |
|                    | 1          | 118          | 66,7  |
|                    | 2          | 32           | 18,1  |
|                    | 3 ve üstü  | 2            | 1,1   |

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan firma yöneticilerinin yaş gruplarına dağılımı 20-29 yaş arası %6,8; 30-39 yaş arası % 46,3; 40-49 yaş arası % 37,3; 50-59 yaş arası %7,3 ve 60 yaş üstü sadece %2,3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin %83,6'lık kısmının 30-49 yaş aralığında ve orta-ileri yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum ise genç girişimciliğin özendirilmeye çalışıldığı ülkemiz için üzücü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev süreleri incelendiği zaman 1-7 yıl arası %54,2; 8-15 yıl arası %31,6; 16-23 yıl arası %8,5; 24-31 yıl arası %4,5 ve 31 yıl ve üstünün ise sadece %1,1 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %85,8'lik kısmını 1-15 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin sahip oldukları yabancı dil sayısına bakıldığında ise hiç yabancı dil bilmeyen %14,1; 1 yabancı dil bilen %66,7; 2 yabancı dil bilen %18,1 ve 3 ve üstü yabancı dil bilen sayısı ise sadece %1,1 olarak tespit edilmiştir. Uluslararası pazarlarda işletmelerin iletişim kurma konusunda ellerindeki en önemli gücün yabancı dil olduğu unutulmamalı ve yabancı dil sayısı ve yetkinliğinin artırılması oldukça önemli bir konudur.

**Tablo 10 Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler-2**

|                             | <b>Gruplar</b>           | <b>Firma Sayısı</b> | <b>Yüzde</b> |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------|--------------|
| <b>Yöneticinin Görevi</b>   | İşletme Sahibi           | 37                  | 20,9         |
|                             | İşletme Ortağı           | 24                  | 13,6         |
|                             | Genel Müdür              | 19                  | 10,7         |
|                             | Yön. Krl. Başkanı/Üyesi  | 5                   | 2,8          |
|                             | İhracat Müdürü/Sorumlusu | 40                  | 22,6         |
|                             | Diğer Üst Düzey Yönetici | 52                  | 29,4         |
| <b>Cinsiyet</b>             | Kadın                    | 46                  | 26,0         |
|                             | Erkek                    | 131                 | 74,0         |
| <b>Öğrenim Durumu</b>       | İlköğretim               | 17                  | 9,6          |
|                             | Lise                     | 20                  | 11,3         |
|                             | Ön Lisans                | 28                  | 15,8         |
|                             | Lisans                   | 89                  | 50,3         |
|                             | Lisansüstü               | 23                  | 13,0         |
| <b>Girişimcilik Eğitimi</b> | Var                      | 112                 | 63,3         |
|                             | Yok                      | 65                  | 36,7         |

Tablo 10'a bakıldığında araştırmaya katılanların % 20,9'u işletme sahibi, % 13,6'sı işletme ortağı, % 10,7'si genel müdür, % 2,8'i yönetim kurulu başkanı/üyyesi, %22,6'sı ihracat müdürü/sorumlusu ve %29,4'ü diğer üst düzey yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı ise %26,0'ı kadın, % 74,0'ı erkek olacak şekilde gerçekleşmiştir. Ülkemizde kadına verilen değer ve sağlanan teşvikler sayesinde kadın yönetici istihdamının tam istenen seviyede olmasa da giderek arttığı görülmektedir.

Örneklemdaki yöneticilerin eğitim seviyesi incelendiğinde %13'ünün lisansüstü, %50,3'ünün lisans, %15,8'inin ön lisans, % 11,3'ünün lise ve % 9,6'sının ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların herhangi bir girişimcilik eğitimi alıp almadıklarına dair sorulan soru neticesinde katılımcıların %36,7'lik kısmının herhangi bir girişimcilik eğitimi almadığı, %63,3'lük büyük çoğunluğun ise en az bir defa dahi olsa girişimcilik eğitimi aldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11 Araştırmada Kullanılan Ölçek Faktörlerine İlişkin Açıklama**

| <b>Boyut</b>          | <b>Ortalama</b> | <b>Standart sapma</b> |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Küresel Yönlülük      | 4,00            | 0,783                 |
| Girişimcilik Eğilimi  | 3,75            | 0,755                 |
| Sosyal Sermaye Düzeyi | 2,95            | 0,806                 |
| Sosyal Ağ İlişkileri  | 3,09            | 0,744                 |
| İhracat Performansı   | 3,67            | 0,819                 |

Yöneticilerin küresel yönlülükleri, girişimcilik eğilimleri, sosyal ağ ilişkileri ve sosyal sermaye düzeyleri 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Küresel yönlülük boyutu 4,00’lik değeri ile ortalaması en yüksek olan boyuttur. Girişimcilik eğilimi boyutu 3,75 ile ortalama üzeri bir değer olarak ölçülmüştür. Sosyal ağ ilişkileri boyutu 3,09 ve sosyal sermaye düzeyleri boyutu ise 2.95’lik değeriyle yine ortalama üzerindedir. Son olarak İhracat performansı ise 3,67 olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.3.4. Korelasyon Analizi**

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ait korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Firma özellikleri-ihracat performansı ve üst düzey yönetici özellikleri-ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi**

|       | YY      | YES     | YÇS    | YYDÇS  | YYDES  | YYDSD  | FY     | FİD    | FFKD   | İYÜS   | FUH    | YDB   | SSD    | SAİ    | KY     | GE    |
|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|
| YY    | 1       |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| YES   | -,229** | 1       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| YÇS   | ,719**  | -,359** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| YYDÇS | ,351**  | -,194** | ,334** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| YYDES | -,020   | ,017    | -,031  | ,279** | 1      |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| YYDSD | ,398**  | ,023    | ,377** | ,579** | ,231** | 1      |        |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| FY    | ,249**  | -,039   | ,322** | ,118   | ,076   | ,214** | 1      |        |        |        |        |       |        |        |        |       |
| FİD   | ,239**  | -,074   | ,327** | ,238** | ,183*  | ,294** | ,645** | 1      |        |        |        |       |        |        |        |       |
| FFKD  | ,322**  | ,049    | ,263** | ,230** | ,044   | ,410** | ,347** | ,374** | 1      |        |        |       |        |        |        |       |
| İYÜS  | ,189*   | ,104    | ,194** | ,120   | ,160*  | ,284** | ,275** | ,458** | ,455** | 1      |        |       |        |        |        |       |
| FUH   | ,111    | ,015    | ,128   | -,059  | -,064  | ,016   | ,729** | -,054  | ,118   | -,051  | 1      |       |        |        |        |       |
| YDB   | -,083   | ,270**  | -,077  | -,142  | ,094   | -,042  | ,245** | ,185*  | ,097   | ,045   | ,154*  | 1     |        |        |        |       |
| SSD   | -,140   | -,168*  | -,037  | ,198** | ,194** | ,071   | ,094   | ,079   | ,017   | -,063  | ,052   | ,160* | 1      |        |        |       |
| SAİ   | -,035   | -,215** | -,012  | ,229** | ,249** | ,222** | ,003   | ,131   | -,002  | -,099  | -,114  | ,078  | ,455** | 1      |        |       |
| KY    | -,051   | ,074    | -,005  | ,188*  | ,145   | ,263** | -,122  | -,008  | ,100   | ,100   | -,151* | ,083  | ,408** | ,285** | 1      |       |
| GE    | -,157*  | ,055    | -,152* | ,083   | ,190*  | ,079   | -,146* | -,075  | ,016   | ,033   | -,123  | ,108  | ,375** | ,232** | ,692** | 1     |
| İP    | ,005    | ,013    | ,067   | ,146*  | ,216** | ,255** | ,154*  | ,212** | ,265** | ,245** | ,011   | ,125  | ,374** | ,374** | ,234** | ,146* |

YY: Yönetici Yaşı, YES: Yönetici Eğitim Seviyesi, YÇS: Yönetici Çalışma Süresi, YYDÇS: Yönetici Yurt Dışı Çalışma Süresi, YYDÇS: Yönetici Yurt Dışı Eğitim Süresi, YYDSD: Yönetici Yurt Dışı Seyahat Deneyimi, FY: Firma Yaşı, FİD: Firma İhracat Deneyimi, FFKD: Firma Fuarlara Katılım Düzeyi, İYÜS: İhracat Yapılan Ülke Sayısı, FUH: Firma Uluslararasılaşma Hızı, YDB: Yabancı Dil Bilgisi, SSD: Sosyal Sermaye Düzeyi, SAİ: Sosyal Ağ İlişkileri, KY: Küresel Yönlülük, GE: Girişimcilik Eğilimi, İP: İhracat Performansı

\*\* p<0.1, \* p<0.05 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

#### **3.3.4.1 Firma Özellikleri ile Firma Performansı Değerlendirmesi**

Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon  $r$  ile gösterilmekte ve korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, firma ihracat performansı ile firma yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,154$ ,  $p<,05$ ).

Firma ihracat performansı ile firma ihracat deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır ( $r=,212$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile firmanın fuarlara katılım düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir ( $r=,265$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile ihracat yapılan ülke sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,245$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile firmanın uluslararasılaşma hızı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır ( $r=,011$ ,  $p>,05$ ).

#### **3.3.4.2 Yönetici Özellikleri ile Firma İhracat Performansı Değerlendirmesi**

Firma ihracat performansı ile yöneticinin yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır ( $r=,005$ ,  $p>,05$ ).

Firma ihracat performansı ile yöneticinin eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır ( $r=,013$ ,  $p>,05$ ).

Yöneticinin çalışma süresi ile firma ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır ( $r=,067$ ,  $p>,05$ ).

Firma ihracat performansı ile yöneticinin yurt dışı çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,146$ ,  $p<,05$ ).

Firma ihracat performansı ile yöneticinin yurt dışı eğitim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,216$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile yöneticinin yurt dışı seyahat deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyonun varolduğu tespit edilmiştir ( $r=,255$ ,  $p<,01$ ).

Sosyal ağ ilişkileri ve sosyal sermaye düzeyi ile firma ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir ( $r=,374$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile küresel yönlülük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,234$ ,  $p<,01$ ).

Firma ihracat performansı ile girişimcilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır ( $r=,146$ ,  $p<,05$ ).

### **3.3.4.3 Yönetici Özellikleri ve Firma Özellikleri Arasındaki Korelasyon Değerlendirmesi**

Tabloda yöneticinin yaşı ile yönetici çalışma süresi ( $r=,719$ ,  $p<,01$ ), yönetici yurt dışı çalışma süresi ( $r=,351$ ,  $p<,01$ ), yönetici yurt dışı seyahat deneyimi ( $r=,398$ ,  $p<,01$ ), firma yaşı ( $r=,249$ ,  $p<,01$ ), firma ihracat deneyimi ( $r=,239$ ,  $p<,01$ ), firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,322$ ,  $p<,01$ ) ve ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,189$ ,  $p<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon vardır. Ancak yöneticinin yaşı ile yönetici eğitim seviyesi ( $r=-,229$ ,  $p<,01$ ) ve yöneticinin girişimcilik eğilimi ( $r=-,157$ ,  $p<,05$ ) arasında ters yönde ve anlamlı bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticinin eğitim seviyesi ile yabancı dil bilgisi ( $r=,270$ ,  $p<,01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir. Fakat yöneticinin eğitim seviyesi ile yönetici çalışma süresi ( $r=-,359$ ,  $p<,01$ ), yönetici yurt dışı çalışma süresi ( $r=-,194$ ,  $p<,01$ ), yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $r=-,168$ ,  $p<,05$ ) ve sosyal ağ ilişkileri ( $r=-,215$ ,  $p<,01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir korelasyon vardır.

Yöneticinin çalışma süresi ile yönetici yurt dışı çalışma süresi ( $r=,334$ ,  $p<,01$ ), yönetici yurt dışı seyahat deneyimi ( $r=,377$ ,  $p<,01$ ), firma yaşı ( $r=,322$ ,  $p<,01$ ), firma ihracat deneyimi ( $r=,719$ ,  $p<,01$ )<sup>327</sup>, firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,263$ ,  $p<,01$ ) ve ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,194$ ,  $p<,01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif

yönde bir korelasyon vardır. Ancak yöneticinin çalışma süresi ile yöneticinin girişimcilik eğilimi ( $r=-,152$ ,  $p<,05$ ) arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin yurt dışı çalışma süresi ile yönetici yurt dışı eğitim süresi ( $r=,279$ ,  $p<,01$ ), yönetici yurt dışı seyahat deneyimi ( $r=,579$ ,  $p<,01$ ), firma ihracat deneyimi ( $r=,238$ ,  $p<,01$ ), firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,230$ ,  $p<,01$ ), yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $r=,198$ ,  $p<,01$ ), sosyal ağ ilişkileri ( $r=,229$ ,  $p<,01$ ) ve küresel yönlülüğü ( $r=,188$ ,  $p<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir.

Yöneticinin yurt dışı eğitim süresi ile yönetici yurt dışı seyahat deneyimi ( $r=,231$ ,  $p<,01$ ), firma ihracat deneyimi ( $r=,183$ ,  $p<,05$ ), ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,160$ ,  $p<,05$ ), yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $r=,194$ ,  $p<,01$ ), sosyal ağ ilişkileri ( $r=,249$ ,  $p<,01$ ) ve girişimcilik eğilimi ( $r=,190$ ,  $p<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon vardır.

Yöneticinin yurt dışı seyahat deneyimi ile firma yaşı ( $r=,214$ ,  $p<,01$ ), firma ihracat deneyimi ( $r=,294$ ,  $p<,01$ ), firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,410$ ,  $p<,01$ ), ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,284$ ,  $p<,01$ ), yöneticinin sosyal ağ ilişkileri ( $r=,222$ ,  $p<,01$ ) ve küresel yönlülüğü ( $r=,263$ ,  $p<,01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Firma yaşı ile firma ihracat deneyimi ( $r=,645$ ,  $p<,01$ ), firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,347$ ,  $p<,01$ ), ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,275$ ,  $p<,01$ ), firma uluslararasılaşma hızı ( $r=,729$ ,  $p<,01$ ) ve yabancı dil bilgisi ( $r=,245$ ,  $p<,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır. Ancak firma yaşı ile yöneticinin girişimcilik eğilimi ( $r=,146$ ,  $p<,05$ ) arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Firma ihracat deneyimi ile firma fuarlara katılım düzeyi ( $r=,374$ ,  $p<,01$ ), ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,458$ ,  $p<,01$ ) ve yabancı dil bilgisi ( $r=,185$ ,  $p<,05$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır. Firma fuarlara katılım düzeyi ile ihracat yapılan ülke sayısı ( $r=,455$ ,  $p<,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Firma uluslararasılaşma hızı ile yabancı



dil bilgisi ( $r=,154$ ,  $p<,05$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı, ancak yöneticinin küresel yönlülüğü ( $r=-,151$ ,  $p<,05$ ) ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon içerisindedir. Yabancı dil bilgisi ile yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $r=,160$ ,  $p<,05$ ) arasındaki korelasyonda pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ile yöneticinin sosyal ağ ilişkileri ( $r=,455$ ,  $p<,01$ ), küresel yönlülüğü ( $r=,408$ ,  $p<,01$ ) ve girişimcilik eğilimi ( $r=,375$ ,  $p<,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır. Yöneticinin sosyal ağ ilişkileri ile yöneticinin küresel yönlülüğü ( $r=,285$ ,  $p<,01$ ) ve girişimcilik eğilimi ( $r=,232$ ,  $p<,01$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Yöneticinin küresel yönlülüğü ve yöneticinin girişimcilik eğilimi ( $r=,692$ ,  $p<,01$ ) arasında da pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

### 3.3.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın bulgularına ilişkin regresyon analizi tabloları ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 13 Firma Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişken     | Beta  | t      | p    | F    | Model (p) | R    | R2   |
|---------------------|-----------------------|-------|--------|------|------|-----------|------|------|
| İhracat Performansı | Sabit                 | 3,769 | 11,539 | ,000 | ,385 | ,856      | ,231 | ,054 |
|                     | İşletme Yaşı          | -,013 | -,979  | ,334 |      |           |      |      |
|                     | Teknoloji Düzeyi      | ,009  | ,459   | ,649 |      |           |      |      |
|                     | İhracat Yılı          | ,014  | ,659   | ,514 |      |           |      |      |
|                     | Katılınan Fuar Sayısı | ,005  | ,712   | ,481 |      |           |      |      |
|                     | İhracat Ülke Sayısı   | -,002 | -,299  | ,767 |      |           |      |      |

N=177. Tüm  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01

Firma özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini detay bazda incelemek için yapmış olduğumuz analizlerde 1. Model sonuçları elde edilmiştir. Bu modele göre işletme yaşı ( $\beta=-0,013$ ,  $p>0,05$ ), işletmenin teknoloji düzeyi ( $\beta=0,009$ ,  $p>0,05$ ), işletmenin ihracat yılı ( $\beta=0,014$ ,  $p>0,05$ ) işletmenin katıldığı fuar sayısı ( $\beta=0,005$ ,  $p>0,05$ ) ve işletmenin ihracat ülke sayısı ( $\beta=-0,002$ ,  $p>0,05$ ) sonuçları elde edilmiştir ve istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre modelin bir bütün olarak anlamlılık değeri ( $F_{deg}=0,385$ ,  $p>0,05$ ) olduğu için **HI hipotezini** desteklemeyen sonuçlar elde edilmiştir. Model tek başına ihracat performansındaki değişimin % 5'ini açıklamaktadır.

**Tablo 14 Yönetici Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişken                      | 1. Adım $\beta$ | 2. Adım $\beta$ |
|---------------------|--|-----------------|-----------------|
| İhracat Performansı | Sabit                                  | 4,020           | 2,357           |
|                     | Yönetici Yaşı                          | -,027*          | -,016           |
|                     | Yönetici Eğitim Düzeyi                 | -,054           | ,050            |
|                     | Yönetici Çalışma Süresi                | -,004           | ,002            |
|                     | Yabancı Dil                            | ,003            | -,079           |
|                     | Yöneticinin Yurt İçi Fuar Sayısı       | ,024**          | ,018*           |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Fuar Sayısı      | ,023            | ,025            |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Eğitim Süresi    | ,235*           | ,136            |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Seyahat Deneyimi | ,104*           | ,051            |
|                     | Sosyal Sermaye Düzeyi                  |                 | ,242**          |
|                     | Sosyal Ağ İlişki Düzeyi                |                 | ,220*           |
|                     | Küresel Yönlülük                       |                 | ,058            |
|                     | Girişimcilik Eğilimi                   |                 | -,077           |
|                     | <i>F</i>                               | 5,589**         | 6,362**         |
|                     | <i>Adj. R<sup>2</sup></i>              | ,210            | ,318            |
|                     | <i>ΔR</i>                              | ,458            | ,564            |

N=177. Tüm  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Bu bölümde ise araştırmanın modeli esas alınarak yöneticinin demografik ve sosyal özelliklerini kapsayacak şekilde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla modelin ilk adımında yöneticinin demografik özellikleri olan yöneticinin yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, yabancı dil bilgisi, yurt içi ve yurt dışı katıldığı fuar sayısı, yurt dışı eğitim süresi ve yurt dışı seyahat değişkenleri analize dahil edilmiştir. Analizin ikinci adımında ise yönetici sosyal ağ ilişki düzeyi, sosyal sermaye düzeyi, küresel yönlülüğü ve girişimcilik eğilimi değişkenleri modele dahil edilmiştir. Bir bütün olarak incelendiğinde 1. adımda ( $F_{deg}=5,589$ ,  $p<0,01$ ) ve 2. adımda ( $F_{deg}=6,362$ ,  $p<0,01$ ) model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir bütün olarak modelin bağımlı değişken olan ihracat performansını etkilediği bulgulanmış ve **H2 hipotezi** desteklenmiştir.

Modele katkı yapan değişkenler incelendiğinde sırasıyla 1. adımda modele istatistiksel açıdan anlamlı katkı yapan değişkenler yöneticinin yaşı ( $\beta=-0,027$ ,  $p<0,05$ ), yöneticinin katıldığı yurt içi fuar sayısı ( $\beta=0,024$ ,  $p<0,01$ ), yöneticinin yurt dışı eğitim süresi ( $\beta=0,235$ ,  $p<0,05$ ) ve yöneticinin yurt dışı seyahat deneyimi ( $\beta=0,104$ ,  $p<0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. 2. adımda modele anlamlı katkı yapan değişkenler ise yöneticinin katıldığı yurt içi fuar sayısı ( $\beta=0,018$ ,  $p<0,05$ ), yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $\beta=0,242$ ,  $p<0,01$ ) ve yöneticinin sosyal ağ ilişki düzeyi ( $\beta=0,220$ ,  $p<0,05$ )'dır. Model ihracat performansındaki değişimin 1. adımda % 21'ini açıklamakta iken ( $R^2=,210$ ) 2. adım sonunda % 32'ini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=,318$ ). Bu modele göre H2 hipotezini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 15 Yöneticinin Demografik Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişken                      | Beta   | t      | p    | F     | Model (p) | R    | R2   |
|---------------------|--|--------|--------|------|-------|-----------|------|------|
| İhracat Performansı | Sabit                                  | 4,020  | 8,172  | ,000 | 5,589 | 0,000     | ,458 | ,210 |
|                     | Yönetici Yaşı                          | -,027* | -2,379 | ,018 |       |           |      |      |
|                     | Yönetici Eğitim Düzeyi                 | -,054  | -,933  | ,352 |       |           |      |      |
|                     | Yönetici Çalışma Süresi                | -,004  | -,283  | ,777 |       |           |      |      |
|                     | Yabancı Dil                            | ,003   | ,031   | ,975 |       |           |      |      |
|                     | Yöneticinin Yurt İçi Fuar Sayısı       | ,024*  | 3,089  | ,002 |       |           |      |      |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Fuar Sayısı      | ,023   | 1,453  | ,148 |       |           |      |      |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Eğitim Süresi    | ,235*  | 2,088  | ,038 |       |           |      |      |
|                     | Yöneticinin Yurt Dışı Seyahat Deneyimi | ,104*  | 2,205  | ,029 |       |           |      |      |

N=177. Tüm  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Yönetici özelliklerini detay bazda incelemek için yapmış olduğumuz analizlerde ise demografik özellikler kapsamında 3. Model sonuçları elde edilmiştir. Bu modele göre yönetici yaşı ( $\beta=-0,027$ ,  $p<0,05$ ), yöneticinin yurt içi fuar sayısı ( $\beta=0,024$ ,  $p<0,01$ ), yöneticinin yurt dışı eğitim süresi ( $\beta=0,235$ ,  $p<0,05$ ) ve yöneticinin yurt dışı seyahat deneyimi ( $\beta=0,104$ ,  $p<0,05$ ) sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yöneticinin eğitim düzeyi ( $\beta=-0,054$ ,  $p>0,05$ ) yöneticinin çalışma süresi ( $\beta=-0,004$ ,  $p>0,05$ ) yöneticinin yabancı dil bilgisi ( $\beta=0,003$ ,  $p>0,05$ ) yöneticinin yurt dışı fuar sayısı ( $\beta=0,023$ ,  $p>0,05$ ) değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre modelin bir bütün olarak anlamlılık değeri ( $F_{deg}=5,589$ ,  $p<0,01$ ) olduğu için **H2a** hipotezini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Model tek başına ihracat performansındaki değişimin % 21'ini açıklamaktadır ( $R^2=,210$ ).

**Tablo 16 Yöneticinin Sosyal Özellikleri İhracat Performansı Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişken       | Beta  | t     | p    | F      | Model (p) | R    | R2   |
|---------------------|-------------------------|-------|-------|------|--------|-----------|------|------|
| İhracat Performansı | Sabit                   | 1,935 | 5,566 | ,000 | 10,762 | 0,000     | ,447 | ,200 |
|                     | Sosyal Sermaye Düzeyi   | ,247* | 2,976 | ,003 |        |           |      |      |
|                     | Sosyal Ağ İlişki Düzeyi | ,274* | 3,221 | ,002 |        |           |      |      |
|                     | Küresel Yönlülük        | ,132  | 1,292 | ,198 |        |           |      |      |
|                     | Girişimcilik Eğilimi    | -,098 | -,943 | ,347 |        |           |      |      |

N=177. Tüm  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Yönetici özelliklerini detay bazda incelemek için yapmış olduğumuz analizlerde ise sosyal özellikler kapsamında 4. Model sonuçları elde edilmiştir. Bu modele göre yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ( $\beta=0,247$ ,  $p<0,01$ ), sosyal ağ ilişki düzeyi ( $\beta=0,274$ ,  $p<0,01$ ), küresel yönlülük ( $\beta=0,132$ ,  $p>0,05$ ) ve girişimcilik eğilimi ( $\beta=-0,098$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre modelin bir bütün olarak anlamlılık değeri ( $F_{deg}=10,762$ ,  $p<0,01$ ) olduğu için **H2b** hipotezini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Model tek başına ihracat performansındaki değişimin % 20'sini açıklamaktadır ( $R^2=,200$ ).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yıllarda özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ihracatın öneminin anlaşılmasıyla birlikte hükümetler ve iş dünyasında ihracata olan ilgisi artmaya başlamıştır. Bu duruma paralel olarak ülke ekonomilerinde imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerinde değeri giderek artmıştır. KOBİ'lerin dış pazarlara yönelmelerinde de gerek sağlanan dışsal teşvikler gerekse içsel motivasyon oldukça önemlidir. Uluslararası pazarlara açılma söz konusu olunca işletmeler için en önemli faktör işletmelerin ihracat performansları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ihracat performansları konusuna derinlemesine bakıldığı zaman bazı firmaların diğerlerine göre yurt dışı pazarlara açılma ve bu pazarlarda faaliyet gösterme hususunda çok daha iyi oldukları görülmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın temel amacı firma özellikleri ve üst düzey yöneticilerin sosyal ve demografik özelliklerinin işletmelerin ihracat performansları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmada bu etkiler araştırılırken yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılım düzeyi ve yöneticilerin yurt dışı eğitim ve çalışma tecrübelerinin ihracat performansı üzerindeki etkisinde incelenmiştir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin sosyal sermaye özelliklerindeki ihracat performansı üzerindeki etkilerinde derinlemesine araştırılmıştır.

Araştırmada hem firma özelliklerinin hem de üst düzey yöneticilerin sosyal ve demografik özelliklerinin işletmelerin ihracat performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için 2 ana 2 de alt hipotez ileri sürülmüştür. Çalışmada yapılan istatistiksel analizler sonucu hangi firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu hangilerinin ise etkili olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın bulguları üzerinde yapılan regresyon analizleri sonucunda firma özellikleri ile işletmenin ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmalarla çelişen bir durum olsa da çalışmanın yapıldığı bölge ve endüstri özellikleri gözönüne alındığında normal karşılanabilir. Malatya ilinde ihracatla ilgilenen işletmelerin % 60'ından fazlası gıda sektöründe olduğu ve özellikle

kuru meyve (kayısı) ihracatıyla ilgilendikleri için firmaların organizasyonel yapıları birbirinin aynı olabilmektedir.

Literatürde kurumsal eşbiçimcilik olarak tanımlanan bu duruma göre; bir endüstride öncü olan ve yaptığı işte başarılı olan bir işletmenin özelliklerinin sektöre daha sonra giren işletmeler tarafından başarı şanslarını artırabilmek, hayatta kalabilmek ve endüstriyel pazar payları üzerinde egemen olabilmek için benzer organizasyon yapıları kurmaları olarak tanımlanmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983). Malatya ilinde çoğunluğunu kuru meyve ihracatçılarının oluşturduğu endüstri ağında da benzer bir durum karşımıza çıkmaktadır. İhracat konusunda başarılı olmuş kayısı ihracatçısı bir işletmenin firma özellikleri ile ağır sanayi, kimya, tekstil, mobilya ve ya teknoloji alanlarında ihracatla uğraşan işletmelerin firma özellikleri ve literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşen firma özellikleriyle benzerlik göstermeyebilir. Böylece literatürden ayrılan özelliklere sahip ancak kendi alanında başarılı firmanın bu özellikleri kurumsal eşbiçimcilik çerçevesinde diğer işletmeler tarafından örnek alınmış ve çalışmanın yapıldığı Malatya ilinde ihracat performansları üzerinde firma özellikleri etkisiz değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumun farklı sektörel dağılımların yaşandığı farklı bölgelerde değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yönetici yaşı, yöneticinin yurt içi fuar sayısı, yöneticinin yurt dışı eğitim süresi ve yöneticinin yurt dışı seyahat deneyimi değişkenlerinin işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Üst düzey yöneticilerin yurt dışı eğitim süresi, yurt dışı seyahat deneyimi ve yurt dışı çalışma süresi hep birlikte yöneticinin yurt dışı deneyimi olarak değerlendirilebilir. Yurt dışında eğitim görmüş, yaşamış ya da seyahatler gerçekleştirmiş üst düzey yöneticiler diğerlerine nazaran küresel pazarlarda daha proaktif davranabilmektedir. Karşılaşılan problemlere karşı çözüm üretme konusunda da oldukça başarılıdırlar. Uluslararası pazarlara açılmadan önce kültürüne, tüketim alışkanlıklarına ya da satın alma dürtülerine aşina oldukları toplumların ne istediklerini bildikleri için yurt dışı pazarlara açılma konusunda daha az bilinmezle karşılaşacaklardır. Ayrıca uluslararası deneyime sahip bu üst düzey yöneticiler bu pazarlar konusunda sahip oldukları bilgi birikim ve

tecrübeleri işletmelerinin ihracat performansını artırmak içinde kullanabilmektedirler. Yurt dışı deneyime sahip yöneticiler dünyada kabul görmüş olan fikirler, üretim teknikleri veya pazarlama stratejileri gibi işletmelerin performansına etki edebilecek yenilikleride kendi işletmelerine kazandırabilirler. Böylelikle işletmelerinin küresel pazarlarda daha avantajlı konuma gelmesine ve ihracat performanslarının artmasına yardımcı olabilirler.

Yöneticinin katıldığı yurt içi fuarlarında işletmenin ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu yapılan regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Yöneticinin yurt içi fuarlara katılması kendi alanında ya da benzer alanlarda iş yapan işletmeler ve yöneticilerle bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır. Bu ilişkileri kendi işletmesinin yeni uluslararası iş ilişkilerine çevirmeyi başarabilen yöneticiler yeni fırsatlar ve yeni bakış açıları ile yurt içi fuar imkânlarını yurt dışı performans katalizörüne dönüştürebilirler. Yurt içi fuarlar sayesinde edinilen yeni iş ilişkileri, yeni tanışılan sektörel paydaşlar ve yurt içi fuarlar sayesinde işletmelere kazandırılan yeni teknolojiler işletmelerin ihracat performanslarını önemli ölçüde artırmaktadır. Kendi sektörü veya alanı hakkında son teknoloji ürünleri yurt dışı fuarlar gibi ekstra maliyetlere katlanmadan yurt içi fuarlarda edinebilen yöneticiler hem kendileri için hemde işletmelerinin performansları için oldukça faydalı olmaktadır.

Literatürde ihracat performansı ile yöneticinin eğitim seviyesi arasında bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar olduğu gibi (Manolova ve diğerleri, 2002) aksini söyleyen çalışmalarda mevcuttur (Contractor ve diğerleri, 2005). Çalışmanın bulgularına bakıldığında ise işletmenin ihracat performansı üzerinde üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin etkisini gösteren bir bulguya rastlanmamıştır. Çalışma sonuçlarına göre yöneticinin eğitim seviyesinin yüksek ya da düşük olması ihracat performansı konusunda herhangi bir etki yaratmamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere yurt dışı pazarlara açılma konusunda yöneticilerin teorik bilgi edinimini sağlayan eğitim ve diplomadan ziyade uluslararası pazar deneyimi edinebilecekleri saha tecrübesinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Eğitim konusunda teorik eğitimler yerine uygulamalı ihracat eğitimleri yapılarak işletmelerin yöneticilerine ihracat eğitimleri verilmesinin işletmelerin ihracat performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin ihracat performansları üzerinde üst düzey yöneticilerin sahip olduğu yabancı dil bilgisi değişkeninin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu



durum literatürde yabancı dil bilgisinin işletmelerin ihracat performansları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu savunan bir takım çalışmalar (Sousa vd, 2004) ile ters düşmektedir. Literatürde yabancı dil bilgisi ve kullanma yetkinliğine sahip üst düzey yöneticilerin iş görüşmelerinde fuarlarda ya da tedarik antlaşmaları yaparken bu özelliklerinin önemli derecede faydasını gördüklerini belirtmektedir. Ancak günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yabancı dil edinme zorunluluğuda ortadan kalkmıştır. Dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte sesli sözlükler ve çeviri yapabilen yapay zekâ ürünü uygulamalar sayesinde aynı dili konuşmayan iki kişi arasında etkili bir iletişim kurulabilmektedir. Dolayısıyla bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilen üst düzey yöneticiler yabancı dil bilmeseler dahi, işletmelerinin ihracat performanslarını artırabilmektedirler.

Çalışmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yönetici yaşı ile ihracat performansı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticinin yaşı belli bir seviyenin üstüne çıktıktan sonra işletmenin ihracat performansının düştüğü görülmektedir. Bu durum literatürdeki bazı çalışmalar (Manolova vd, 2002; Ibeh, 2003) ile benzerlikler göstermektedir. Çalışmada ortaya çıkan bulgulara göre yönetici yaşı ihracat performansı konusunda oldukça önemli bir faktördür. Çünkü genç yöneticiler daha fazla risk alabilme özellikleri sayesinde işletmelerinin ihracat performanslarını artırabilirken, bazı durumlarda ise yaşlı yöneticiler sahip oldukları tecrübe ile bu konudaki açığı kapatmayı denemektedirler. Başka bir açıdan bakıldığında ise genç yöneticiler yeniliklere ve fırsatlara daha açık oldukları için olası yeni iş ilişkileri kurma konusunda daha isteklidirler. Ancak yaşlı yöneticilerin statükoya bağlılıkları ve yeniliklere karşı daha az açık oluşları da onların fırsatları kaçırmalarına ve dolayısıyla işletmenin olası karlarının önüne geçmelerine sebep olmaktadır. Sonuç olarak yaş işletmelerin ihracat performansları üzerinde olumlu yönde etkili olabilecek faktörlerden biridir.

Araştırmada işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen üst düzey yöneticilerin sosyal özelliklerinden sadece üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkilerinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu hem basit hemde hiyerarşik regresyon analizleriyle ortaya çıkarılmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkili olan üst düzey yönetici özelliklerinden birisi yöneticinin sosyal sermaye düzeyidir. İşletmenin ihracat performansı ile yöneticilerin sosyal sermaye düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticinin sosyal sermayesi iş dünyasındaki dernek, vakıf ve STK'ların sosyal faaliyetlere katılım, toplumsal etkinliklere iştirak etme ve maddi çıkar güdmeksizin toplum yararına gönüllü faaliyetlere katılma sorularıyla ölçülmüştür. Bu ölçümler neticesinde arkadaşlık, dostluk, güven, sahip çıkma ve destek olma gibi olguların sosyal sermayeyi güçlendirmek için ne derecede önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Üst düzey yöneticilerin bir diğer sosyal özelliği olan sosyal ağ ilişkileri ile işletmenin ihracat performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal ağ ilişkilerine bakıldığında ise yöneticilerin mikro (yurt içi) ve makro (yurt dışı) çevreleriyle, hükümet ve siyasilere, mülki idarelerle, KOSGEB ve kalkınma ajansları ile, ticaret sanayi odaları ve iş insanları dernekleriyle ve basın yayın kuruluşları ile olan ilişkileri göze çarpmaktadır. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin sosyal ağ ilişkileri ne kadar güçlü olursa bu gücü işletmelerinin ihracat performansını yükseltmek için kullanması o kadar kolaylaşacaktır. Güçlü sosyal ilişkiler güçlü iş ilişkilerine dönüşecek ve işletmenin olası fırsatları yakalaması daha kolay hale gelecektir.

Ülkemizde içinde bulunduğu ortadoğu coğrafyasında sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkilerinin önemi daha da fazla hissedilmektedir. Çünkü coğrafyamızda hemen her alanda bürokratik işlemlerin daha hızlı yürüyebilmesi için bir tanıdığa duyulan ihtiyaç sosyal sermaye düzeyinin ve sosyal ağ ilişkisinin önemini ortaya koymaktadır. İşletmeler için sunulan teşviklerden haberdar olmak ya da yararlanabilmek için güçlü sosyal ağ ilişkilerinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ise yurt içi ya da yurt dışındaki iş fırsatlarından sosyal ağ ilişkileri kapsamında sayılabilecek arkadaş çevresi sayesinde birçok iş ilişkisi kurulabilmektedir. Bu iş ilişkileri sayesinde işletmenin ihracat performansında doğal olarak artması kaçınılmaz olacaktır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmalar (Peng ve Luo, 2000; Tekin 2016) ile de benzerlik göstermektedir.

Araştırma KOBİ'ler başta olmak üzere işletmelerin ihracat performanslarını etkileyen içsel faktörlerden firma özellikleri ve üst düzey yönetici özelliklerinin neler

olduğu konusunda literatüre katkı yapmaktadır. Araştırma sonuçlarının şletmelerin ihracat performansları üzerinde üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin yanı sıra sosyal özelliklerindeki ne derece önemli olduğunun anlaşılması bakımından önemli bilgiler sunmaktadır.

Bu bulgu ve değerlendirmelere ilave olarak, Malatya'nın kayısı üretimi ve ihracatı konusunda dünyada tekel olmasının da mevcut anket yapılan şletmelerin ihracat performansı üzerinde etkisi olan firma özelliklerinin geçerliliğini yitirmesi konusunda bir açıklama getirdiği değerlendirmesini yapmak da mümkündür.

Günümüz dijitalleşme düzeyi ele alındığında mevcut örneklem incelendiğinde, dijital yeterliliklerin yerine getirilememesi ve çağın dijital gerekliliklerine ayak uydurulamaması nedeniyle dijital satış platformlarından gereği kadar faydalanılamaması da ihracat performansı üzerinde önemli bir eksikliği ortaya çıkarmaktadır. Bu sebepten dolayı mikro ihracat ve dijital pazarlar aracılığıyla ihracat yapmak yerine, toptan ihracat yapılarak ihracatın olası getirilerinden tam anlamıyla yararlanılamadığı düşünölmektedir. Bu alanda yapılacak dijital atılımlar sayesinde hem öлкеye giren döviz miktarı artacak hemde pazar paylarında olası artışlar sağlanacaktır.

Bir diğer önemli konu ise Malatya ilinde ihracatla ilgilenen kayısı ihracatçılarının başarılı birer ihracatçı mı olduğu yoksa yurt içi pazarlarda karşılaştıkları profesyonel yabancı perakendeciler için uygun maliyetli birer tedarikçi mi olduklarıdır. Bu küresel boyunduruktan kurtulabilmek için hem gerekli dijital altyapı yatırımları yapılmalı hemde markalaşmaya gereken önem verilmelidir. Aksi takdirde tarımsal anlamda tekeli olduğumuz bir ürünün bile küresel pazarlardaki en güçlü satıcısı olabilme imkanına sahipken sadece tedarikçisi olmak zorunda kalabiliriz.

şletmelerin ihracat performanslarının değerlendirilmesi konusunda çalışmada elde edilen bulgulardan ve sunulan araştırma modelinden faydalanılarak farklı örneklem büyüklükleri ve farklı coğrafyalarda yeni çalışmaların yapılması söz konusu yazına farklı katkılar sunabilir. Araştırmada kullanılan faktörlerin çeşitlendirilmesi ve kullanılan araştırma yönteminin değiştirilmesinde farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünölmektedir.

Türkiye bağlamında düşünüldüğünde başta KOBİ'ler olmak üzere ihracatla ilgilenen bütün işletmelerin ihracat performanslarının artırılabilmesi için üniversite-sanayi işbirliği kapsamında yapılabilecek ortak çalışmalar değerlendirilmelidir. Bu ortak çalışmalar doğrultusunda işletmelerin uluslararasılaşma hızlarının yükseltilmesi, yurt dışı pazar bilgi birikimlerinin artırılması ve izleyebilecekleri yol haritalarının belirlenerek bu konuda yetkili devlet kurumları ve özel kuruluşlarca işletmelerin ihracat performanslarını artırıcı teşvikler verilmeli ve gereken destekler sağlanmalıdır.

Akademik araştırmaların birçoğunda olduğu gibi bu araştırma yapılırken bir dizi sınırlılıklar meydana gelmiştir. Özellikle çalışmanın veri toplama aşamasında, bütün dünyada etkili olan "Covid-19" virüsünün yol açtığı pandemi nedeniyle anket çalışmalarının gerçekleştirilmesi oldukça zorlayıcı olmuştur. Ancak gereken tedbirler ve randevular alınarak, toplanan verilerin güvenilir ve geçerli olması için çalışmada kullanılan anketlerin büyük bir kısmının yüz yüze yapılması sağlanmıştır. Yüzyüze görüşme talebimize olumsuz yanıt veren işletmeler ve yöneticilerine ise telefon ve mail yoluyla ulaşılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, çoğunluğu gıda sektöründe (özellikle kayısı) olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılan anket çalışmaları sonucu elde edilen veriler ile belirlenen hipotezler üzerine bazı analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda belirlenen '4' hipotezden üçü desteklenirken sadece biri desteklenmemiştir. Ancak hipotezlerin çoğunun desteklenmesi firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin, işletmelerin ihracat performansları üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduklarını göstermektedir.

Son olarak çalışmada işletmelerin ithalat faaliyetinde bulunup bulunmadığı sorulmuş ancak bu durumun işletmelerin ihracat performansına etkisi üzerinde durulmamıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, işletmelerin ihracat performansları ile ithalat faaliyetleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi üzerine bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Aaby, Nils-Erik ve Stanley F. Slater (1989). Management influences on export performance: A review of the empirica literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.

Açıkıdilli, G. (2013). *Firmaların ihracat performanslarını etkileyen unsurlar: Bir model önerisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara).

Akgemci, T. (2001). *Kobi'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler*. Kosgeb.

Alpar, R.C., (2011), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Anıl, N. K. (2009). *İhracat performansını belirleyen faktörler arasındaki ilişkiler ve ihracat başarısına etkileri: Türkiye örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Atabay, İ. (2005). *İhracatçı işletmeler ile ihracatçı olmayan işletmeler arasındaki farklılıklar ve ihracat performansının analizi: Zeytinyağı sektöründe bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Aysan, A. F., & Hacıhasanoğlu, Y. S. (2007). Investigation on the determinants of Turkish export-boom in 2000s. *The Journal of International Trade and Diplomacy*, 1 (2): 183.

Bahmani-Oskooee, M., & Niroomand, F. (1999). Openness and economic growth: an empirical investigation. *Applied Economics Letters*, 6(9), 557-561.

Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.

Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Bayram, N., & Bilgel, N. (2008). Yapısal Eşitlik Modelleri ile İsveç'te Yaşayan Türk Göçmenlerin Yaşam Kalitelerinin Değerlendirilmesi. 9. *Ekonometri Sempozyumu*, 2-4.
- Beamish, P. W., Craig, R., & McLellan, K. (1993). The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium sized firms. *MIR: Management International Review*, 121-137.
- Beşeli, N. (1997). KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler. *İGEME'den Bakış, Nisan-Haziran*, 36-39.
- Bilkey, W. J. (1987). Toward a theory of the export marketing mix. *Advances in international marketing*, 2, 157-176.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, 40(1), 152-170.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Brown, J. D., Earle, J. S., & Lup, D. (2005). What makes small firms grow? Finance, human capital, technical assistance, and the business environment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54(1), 33-70.
- Chelariu, C., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2006). Institutional antecedents and performance consequences of influence strategies in export channels to Eastern European transitional economies. *Journal of Business Research*, 59(5), 525-534.
- Contractor, F. J., Hsu, C. C., & Kundu, S. K. (2005). Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry. *MIR: Management International Review*, 83-110.
- Çavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business research*, 15(3), 221-235.
- Çavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.

Çavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.

Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma ve Girişimcilik. *Küçük Orta Boy İşletmeler Ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul.*

Çolakoğlu, M. H. (2002). Kobi Rehberi. *TOBB Genel Yayın No Genel*, 359.

Dalli, D. (1994). The "exporting" process: the evolution of small and medium sized firms towards internationalization. *Advances in International Marketing*, 6: 32-42.

Danış, Abdülbahri (2005). *Küçük ve orta boyutlu işletmelerin uluslararası pazarlama için e-iş süreçlerine entegre edilmesi*. Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Danışman, A., & Sökmen, A. G. (2007). Girişimci özellikleri ve firma niteliklerinin ihracat performansına etkisi: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 213-230.

Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries. *European Journal of Marketing* 28: 19-25.

De Luz, M. (1993). Relationship between export strategy variables and export performance for Brazil-based manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 7(1), 87-110.

Demirtaş, Ö., Karaca, M., & Biçkes, M. (2017). *Başarılı girişimciliğin perde arkasındaki güçler: Bazı insanlar neden girişimci olarak diğerlerinden daha başarılıdır?.* Eğitim Yayınevi.

Derindağ, Ö. vd. (2019) *Sosyal medyaya giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları 1(5) 102-127.

Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.

Diamantopoulos, A., & Inglis, K. (1988). Identifying differences between high-and low-involvement exporters. *International Marketing Review*, 5 (2): 52-60.

- Diamantopoulos, A., Ring, A., Schlegelmilch, B. B., & Doberer, E. (2014). Drivers of export segmentation effectiveness and their impact on export performance. *Journal of International Marketing*, 22(1), 39-61.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005-1021.
- Fortanier, F., & López, J. (2017). *Measuring digital trade: Towards a conceptual framework*. STD/CSSP/WPTGS (2017) 3), Paris, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, Cilt 21, s. 1065–1086.
- Gemunden, H. G. (1991). Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies. *New Perspectives on International Marketing*, 33-62.
- Gertner, R. K., Gertner, D., & Guthery, D. (2007). The implications of export performance measurement for the significance of the determinants of export performance: an empirical investigation of Brazilian firms. *Journal of Global Marketing*, 20(1), 21-38.
- Gürsoy, Y. (2010). *Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.



- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263-281.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20(5), 535-546.
- Hultman, M., Katsikeas, C. S., & Robson, M. J. (2011). Export promotion strategy and performance: the role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39.
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Ibeh, K. I. (2003). On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: empirical findings and implications. *Management Decision*.
- Johansson, J. K., & Nonaka, I. (1983). Japanese export marketing: structures, strategies, counterstrategies. *International Marketing Review*.
- Julian, C. C. (2003). Examining the antecedents of export marketing performance of Thai export market ventures. *Journal of Asia-Pacific Business*, 5(1), 3-17.
- Kahveci, E. (2010). *İhracat performansı ile işletme stratejileri ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Ankara, Asil Yayın.

Kalaycıoğlu, O. (2017). *Rekabetçi bir yaklaşımla ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Türk imalâtçı-ihracatçı firmaları üzerine uygulamalı bir araştırma*. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dalı, Gebze.

Kamaşak, R., Çetin, M., Bulutlar, F., & Ecevit, E. (2008). İhracatın sürükleyici gücü olarak tekstil sektörü: Kahramanmaraş ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 115-132.

Kartal, B. (2006). *İhracat pazar bilgisi ve ihracat performansı ilişkisi: İhracat pazar yönlülüğe ilişkin bir uygulama*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*.

Kayabaşı, A., Kiracı, H., Kanberoğlu, Z., & Ahmet, O. (2015). Kobi'lerde ihracat performansını belirleyen unsurların incelenmesi: inegöl'de faaliyette bulunan işletmeler üzerinde bir alan araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(28), 1-12.

Kayaman, R. (2003). *Otel işletmelerinde ihracat performansı ile ürün stratejisi arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, S. (2007). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ihracat pazarlaması: Çorum makine imalat sanayii'nde faaliyet gösteren Kobi'lere yönelik bir uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kırdar, Y. (2005). Dış pazarlara yönelme nedenleri ve stratejileri coca-cola örneği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 233-245.

Kumlu, Ö. (2010). *Küçük ve orta ölçekli firmalarda soyut kaynakların ve ihracat rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerine etkileri*. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.

- Lages, L. F., Lages, C., & Lages, C. R. (2005). Bringing export performance metrics into annual reports: The APEV scale and the PERFEX scorecard. *Journal of International Marketing*, 13(3), 79-104.
- Lee, C. S., & Yang, Y. S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.
- Lee, S. H., Beamish, P. W., Lee, H. U., & Park, J. H. (2009). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business*, 44(1), 1-15.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*.
- Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266-275.
- Michalisin, M. D., Kline, D. M., & Smith, R. D. (2000). Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resource-based view. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91-117.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.

Müslümov, A. (2001). *Türkiye'de ekonomik krizlerin halka açık kobi'lere etkisi, kobi'lerin finansman ve pazarlama sorunları*. 1. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir.

Myers, W. H. (2000). *A structural equation model of family factors associated with adolescent depression* (Doctoral dissertation, University of Memphis).

O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*.

Oktav, M., Kavas, A., Önce, G., & Tanyeri, M. (1990). Orta ve küçük işletmelerde ihracata yönelik pazarlama sorunları ve çözüm önerileri. *Ankara: TOBB Yayınları*.

Öz, F. (2014). *Ürün adaptasyonu ile ihracat performansı arasındaki ilişki: Mobilya, hazır giyim ve deri sektörü üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Özdemir, Ş., & Kula, V. (2005). İhracat performansının belirleyicisi olarak işletme yöneticilerinin ihracata yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 40-53.

Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.

Plunkett, J. W. (2009). *Plunkett's E-Commerce & Internet Business Almanac 2009*. Plunkett Research, Ltd.

Resmi Gazete; (2014) 6563 sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkındaki Kanun 5/11/2014

Sayı:

2014/29166.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/11/20141105.htm>

Erişim

tarihi:

01.03.2020.

Resmi Gazete; (2018). E-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020) 06/02/2018 Sayı: 30324 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180206.htm> Erişim tarihi: 01.03.2020.

Resmi Gazete; (2018). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelik. Sayı: 2018/30458. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm> Erişim tarihi: 01.03.2020.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.

Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.

Small Business Administration (2019) <https://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry-sector> Erişim tarihi: 01.03.2020.

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

Sönmez, A., & Arslan, A. R. (2007). İhracat yapma şekline göre karşılaşılan sorunlar; Mobilya endüstrisi örneği. *Politeknik Dergisi*, 10(4), 403-409.

Spence, M. M. (2003). Evaluating export promotion programmes: UK overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83-103.

Styles, C., & Ambler, T. (2000). The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3), 261-281.

Tekin, E. (2016). *Firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin türkiye'deki kobi'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisi: TİM 1000 Örneği*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

TÜİK (2020). Yıllara Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 1923-2020  
[http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=621](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=621) Erişim tarihi: 01.03.2020.

TÜİK (2016). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2016*.  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> Erişim tarihi: 01.03.2020.

Tyler, W. G. (1981). Growth and export expansion in developing countries: Some empirical evidence. *Journal of development Economics*, 9(1), 121-130.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2011). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri (3. Baskı). *Ankara: Detay Yayıncılık*.

Yörük, D. & Özgöz, A. (2005). KOBİ'lerin dış ticarete yönelme sebepleri ve kullandıkları dış pazarlara açılma yöntemleri: İzmir 11. uluslararası doğaltaş ve teknolojileri fuarında katılımcı Kobi'ler üzerine bir araştırma. 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 127-136.

Yücel, A. (2006). *İhracat pazarlama stratejilerinin firma performansı üzerine etkileri hazır giyim firmaları üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* 15 (5): 333-356.

## EKLER

### Ek- 1: Soru Formu

Değerli Yönetici, bu soru formu İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Ana Bilim Dalı'nda yürütülen Yüksek Lisans tez çalışmasına bilimsel veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı, KOBİ'lerin firma özellikleri ve üst düzey yönetici özellikleri ile ihracat performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Soru formunu doldururken dikkat edilmesi gereken hususlar:

Soru formunun hiçbir yerine kişi ya da kurum ismi yazılmayacaktır.

Araştırmadaki hiç bir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan size en yakın gördüğünüz ve fikrinizle en çok uyuşan ifadeyi işaretlemenizdir.

Araştırmada sağlıklı sonuçlara ulaşılması katılımın yüksek olmasına ve tüm soruların cevaplanmasına bağlıdır.

Zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür eder saygılar sunarız.

Tez Yazarı

Yüksek Lisans Öğr. Mehmet ERGEÇ  
mehmetergec8638@gmail.com

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Özgür DEMİRTAŞ  
demirtasozgur@yahoo.com

| <b>A. Yöneticiye İlişkin Sorular (1.-9. Sorular)</b>               |   |
|--|---|
| 1. İşletmedeki göreviniz:  | ( ) Şirket sahibi ( ) İşletmenin Ortağı<br>( ) Genel Müdür ( ) YK Başkanı/Üyesi<br>( ) İhracat Müdürü/Sorumlusu<br>( ) Diğer Üst Düzey Yönetici |
| 2. Cinsiyetiniz:   | ( ) Erkek ( ) Kadın   |
| 3. Doğum yılınız:  | .....   |
| 4. Öğrenim durumunuz:  | ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans<br>( ) Lisans ( ) Lisansüstü  |
| 5. Şuan ki görevinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?                 | ..... yıl   |
| 6. Bildiğiniz yabancı dil sayısı:                                  | ( ) Hiç ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve üzeri ise ...  |
| 7. Yurt içinde katıldığınız fuar sayısı:                           | ..... adet  |
| 8. Yurt dışında katıldığınız fuar sayısı:                          | ..... adet  |
| 9. Herhangi bir girişimcilik eğitimine katıldınız mı?              | ( ) Hayır ( ) Evet ise kaç kez .....  |
| <b>B. İşletmenize İlişkin Genel Sorular (10.-16. Sorular)</b>      |   |
| 10. İşletmenizin kuruluş yılı:                                     | .....   |
| 11. İşletmenizin faaliyet konusu:                                  | .....   |
| 12. İşletmenizi kim yönetiyor?                                     | ( ) Firma sahibi ( ) Profesyonel yönetici   |
| 13. İşletmenizde AR-GE faaliyeti yürütülüyor mu?                   | ( ) Evet ( ) Hayır ise 17. soruya geçiniz   |
| 14. AR-GE departmanında çalışanlarınızın sayısı:                   | ..... kişi  |
| 15. AR-GE faaliyetlerine yıllık olarak ayırmış olduğunuz bütçe:    | .....₺  |
| 16. Toplam bütçeniz içinde AR-GE faaliyetlerine ayırdığınız bütçe: | ( ) % 10'dan az ( ) % 10-25 ( ) % 26-40<br>( ) % 41-75 ( ) % 76-95 ( ) % 95'ten fazla   |

| <b>C. İşletmenizin Uluslararası Faaliyetlerine İlişkin Sorular (17.-21. sorular)</b> |   |
|--|---|
| 17. İşletmenizin ilk ihracata başladığı yıl:   | .....   |
| 18. İthalat faaliyetinde bulunuyor musunuz?  | ( ) Hayır ( ) Evet                            |
| 19. İşletmenizin bugüne kadar katıldığı fuar sayısı:                                 | ..... adet                                    |
| 20. İhraç ettiğiniz ürün:  | ( ) Yüksek katma değerli bir sanayi ürünüdür. |
|  | ( ) Emek yoğun bir üründür.                   |
|  | ( ) Sermaye yoğun bir üründür.                |
|  | ( ) Teknoloji yoğun bir üründür.              |
| 21. Şuan kaç ülkeye ihracat yapmaktasınız?   | .....ülke                                     |

| <b>D. Üst Düzey Yönetici Özelliklerine İlişkin Sorular (22.-32. Sorular)</b>  |  |              |                   |             |                     |
|---|--|--------------|-------------------|-------------|---------------------|
| Küresel Yönlülük, Girişimcilik Eğilimi ve Uluslararası Deneyime İlişkin Sorular. Katılım durumunuzu ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum  | Katılmıyorum | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|   | 22.İhracat birimini kısa bir süre içerisinde kurmuş olmak önemlidir. |              |                   |             |                     |
| 23.Tüm dünyayı hitap edecek bir pazar olarak görmekteyim.   |  |              |                   |             |                     |
| 24.Yurt dışına satış yapmak vazgeçilmez derecede önemlidir.   |  |              |                   |             |                     |
| 25.Yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyona sahibim.   |  |              |                   |             |                     |
| 26.Yurt dışı fuarlara katılmak önemlidir.   |  |              |                   |             |                     |
| 27.Yurt dışı pazarda bilgi edinmenin önemli olduğuna inanıyorum.  |  |              |                   |             |                     |
| 28.Yurt dışı pazara açılmada girişimcilik eğitimlerine katılım önemlidir.   |  |              |                   |             |                     |
| 29.Yurt dışı pazara yüksek risk yüksek kazanç inancı ile girmek gerekir.  |  |              |                   |             |                     |
| <b>Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.</b>   | Hiç  | 1-3 Yıl      | 4-6 Yıl           | 7-9 Yıl     | 10 ve Üzeri         |
| 30.Yurt dışında çalışma tecrübesine sahibim.  |  |              |                   |             |                     |
| 31.Yurt dışında eğitim tecrübesine sahibim.   |  |              |                   |             |                     |
| 32.Yurt dışına açılmadan önce işletme için yurt dışı seyahatler gerçekleştirdim.  | Hiç  | 1-3 kez      | 4-6 kez           | 7-9 kez     | 10+ kez             |

| <b>E.Üst Düzey Yöneticinin Sosyal Sermaye Düzeyine ve Ağ Bağlantılarına İlişkin Sorular (33.-41. Sorular)</b> |     |         |          |            |           |
|---|-----|---------|----------|------------|-----------|
| Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.                        | Hiç | Nadiren | Ara Sıra | Çoğu Zaman | Her Zaman |
| 33.Son 3 yılda hangi sıklıkla sosyal bir faaliyet ya da etkinlikte yer aldınız.                               |     |         |          |            |           |
| 34.Son 3 yılda hangi sıklıkla üye olduğunuz STK, dernek, vakıf vb. faaliyetlerine katıldınız.                 |     |         |          |            |           |



|   |     |    |                         |       |                  |
|---|-----|----|-------------------------|-------|------------------|
| 35.Son 3 yılda hangi sıklıkla toplumsal bir aktivite ya da projede yer aldınız.   |     |    |                         |       |                  |
| 36.Son 3 yılda direkt olarak size faydası olmayan bir faaliyette gönüllü olarak yer aldınız.  |     |    |                         |       |                  |
| <b>Aşağıda yer alan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinizin (bağlantılarınızın) düzeyini ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.</b> | Hiç | Az | Ne<br>Az<br>Ne<br>Fazla | Fazla | Oldukça<br>Fazla |
| 37.Siyaset ve Hükümet temsilcileri ile olan ilişki düzeyiniz.   |     |    |                         |       |                  |
| 38.Belediye, Mülki idare amirleri ve Kamu yöneticileri ile olan ilişki düzeyiniz.   |     |    |                         |       |                  |
| 39.KOSGEB ve Kalkınma Ajansları ile olan ilişki düzeyiniz.  |     |    |                         |       |                  |
| 40.Medya (basın-yayın) kuruluşları ile olan ilişki düzeyiniz.   |     |    |                         |       |                  |
| 41.Ticaret (sanayi) odaları ve İş insanları dernekleri ile olan ilişki düzeyiniz.   |     |    |                         |       |                  |

| <b>F. İşletmenizin Performansına İlişkin Sorular (42-45. Sorular)</b>   |              |       |                             |        |               |
|---|--------------|-------|-----------------------------|--------|---------------|
| <b>İşletmenizi, son üç (3) yılını dikkate alarak aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz? İşletmenizi en iyi yansıtan kutucuğa (X) işareti koyunuz.</b> | Çok<br>Düşük | Düşük | Ne<br>Düşük<br>Ne<br>Yüksek | Yüksek | Çok<br>Yüksek |
| 42. İhracat satışlarındaki büyümeden memnuniyetiniz.  |              |       |                             |        |               |
| 43. İhracat kârlılığındaki büyümeden memnuniyetiniz.  |              |       |                             |        |               |
| 44. Toplam satışlar içerisinde ihracatın oranından memnuniyetiniz.  |              |       |                             |        |               |
| 45. Genel ihracat performansından memnuniyetiniz.   |              |       |                             |        |               |
| <p><b>Çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.</b><br/> Çalışmanın sonuçlarından haberdar olmak isterseniz lütfen e-postanızı yazınız .....</p>         |              |       |                             |        |               |