

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULU YAPILARININ
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ozan KALAYCIOĞLU

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS

OCAK - 2011

TRABZON

ONAY

Ozan KALAYCIOĞLU tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği" adlı bu çalışma 25.02.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim* dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

[i m z a]

.....

Prof. Dr. Taner ACUNER (Başkan)

.....

[i m z a]

.....

Prof. Dr. Yakup KÜÇÜKKALE

.....

[i m z a]

.....

Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS (Danışman)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım. 25/02/2011

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

İmza

Ozan KALAYCIOĞLU

25.02.2011

ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim Kavramı son yıllarda kendinden sıkça söz ettiren bir kavram haline gelmiştir. Sermeye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri” nden sonra, bu ilkelere uyum sağlamak firmalar için yasal bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Anonim şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının yerleştirilebilmesi içinse yönetim kurullarına büyük görevler düşmektedir.

Bu çalışmada Türkiye Ekonomisi için temel güçlerden biri olan ihracatın, kurumsal yönetim bağlamında yönetim kurullarının yapılarıyla olan ilişkisi araştırılmaktadır. Bu araştırmanın güçlü yönü literatürde de son yıllarda tavsiye edilen, ihracat performansının ölçümünde finansal ve finansal olmayan kriterlerin birlikte değerlendirilmiş olmasıdır.

Bu çalışmanın ortaya çıkışında ve yürütülmesinde emeği geçen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Tülay İlhan Nas'a, çalışmanın istatistiki modelleme ve analizlerinin yapılmasında değerli görüş ve önerilerinden dolayı İstatistik Uzmanı Mustafa Ağâh Tekindal'a teşekkür ederim. Ayrıca, bu zorlu süreçte desteğini benden esirgemeyen kıymetli aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ocak, 2011

Ozan KALAYCIOĞLU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa Nr.</u>
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTETESİ	X
ŞEKİLLER LİSTETESİ.....	XII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İHRACAT PERFORMANSI: KAVRAMSALLAŞTIRMA	4-46
1.1. İhracat Performansı Belirleyicileri	5
1.1.1. İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler	7
1.1.1.1. Firma Özellikleri	7
1.1.1.1.1. Firma Büyüklüğü	8
1.1.1.1.2. Firma Yaşı	9
1.1.1.1.3. Firma Teknolojisi.....	10
1.1.1.1.4. Firmannın İhracat Deneyimi	11
1.1.1.1.5. Örgüt Kültürü	12
1.1.1.1.5.1. Örgüt Kültürü ve İhracat Performansı İlişkisi	13
1.1.1.2. Yönetimin Özellikleri	14
1.1.1.2.1. Yöneticilerin Eğitimi ve Yabancı Dil Bilgisi	15
1.1.1.2.2. Yöneticilerin İhracat Deneyimi	15
1.1.1.2.3. Yöneticilerin Yaşı	16
1.1.1.2.4. Yöneticilerin Tutum ve Algıları	17
1.1.2. İhracat Performansını Etkileyen Dışsal Faktörler	18
1.1.2.1. Endüstri Özellikleri	18
1.1.2.2. Dış Pazar Özellikleri.....	19
1.1.2.3. Yerel Pazar Özellikleri	20
1.1.2.4. İhracat Engelleri	21

1.1.3. İhracat Pazarlaması Stratejileri	22
1.1.3.1. Standardizasyon ve Adaptasyon Stratejilerinin İhracat Performansına Etkileri	23
1.1.3.1.1. Ürün Adaptasyonu ve Standardizasyonu	25
1.1.3.1.2. Fiyat Adaptasyonu ve Standardizasyonu	27
1.1.3.1.3. Tutundurma Adaptasyonu ve Standardizasyonu	29
1.1.3.1.4. Dağıtım Adaptasyonu ve Standardizasyonu	32
1.1.3.2. Pazarlama Karması Stratejilerinin İhracat Performansına Etkileri	33
1.1.3.2.1. Ürün Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi	33
1.1.3.2.2. Fiyat Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi	35
1.1.3.2.3. Tutundurma Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi	36
1.1.3.2.4. Dağıtım Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi	38
1.2. İhracat Performansının Ölçümü	40

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI	47-90
2.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi	49
2.2. Kurumsal Yönetimin Yasallaşması	51
2.2.1. Sarbanes-Oxley Kanunu	51
2.2.2. Cadbury Raporu	52
2.2.3. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	53
2.2.4. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	55
2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	58
2.3.1. Eşitlik (Adil Yönetim) İlkesi	58
2.3.2. Şeffaflık İlkesi	59
2.3.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi	61
2.3.4. Sorumluluk İlkesi	62
2.4. Kurumsal Yönetimin Önemi	63
2.5. Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri	65
2.5.1. Vekâlet Teorisi	65
2.5.2. Hizmetkârlık Teorisi	67
2.5.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	69
2.6. Kurumsal Yönetim Modelleri	70

2.6.1. Anglo - Sakson Sistemi	71
2.6.2. Kıta Avrupası Sistemi.....	72
2.7. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	73
2.7.1. İçsel Kurumsal Yönetim Mekanizmaları.....	74
2.7.1.1. Yönetim Kurulları	74
2.7.1.2. Mülkiyet Yapısı.....	75
2.7.2. Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	76
2.7.2.1. Yasal-Düzenleyici Sistemler.....	76
2.7.2.2. Piyasa Güçleri	77
2.8. Kurumsal Yönetim ile Yönetim Kurulları İlişkisi.....	78
2.9. Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurullarının İşlevleri.....	79
2.9.1. Yönetim Kurullarının Kontrol İşlevi.....	79
2.9.2. Yönetim Kurullarının Katkı Sağlama İşlevi	80
2.9.3. Yönetim Kurullarının Kaynak Sağlama İşlevi.....	81
2.10. Yönetim Kurullarının Yapısı ve Firma Performansı İlişkisi.....	82
2.10.1 Yönetim Kurulları Üye Sayısı ve Performans ilişkisi	82
2.10.2. Yönetim Kurulu Başkanı ile İcradan Sorumlu Üst Yönetici Ayrımının Firma Performansına Etkileri.....	86
2.10.3. İcracı ve İcracı Olmayan Üye Oranının Firma Performansına Etkileri.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULLARI YAPISININ İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ	91-114
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	91
3.2. Araştırma Kapsamı ve Örneklem Süreci.....	92
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	93
3.4. Analiz ve Bulgular.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115-117
YARARLANILAN KAYNAKLAR	118-137
EKLER.....	138
ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı kurumsal yönetim bağlamında yönetim kurulu yapılarının, ihracatçı firmaların ihracat performansına etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin her yıl yaptığı "İlk 1000 İhracatçı" çalışmasından yola çıkılarak, Türkiye'de 2009 yılı itibariyle en fazla ihracat yapan 221 firmanın 2007-2008-2009 periyodundaki yönetim kurulu yapıları ile ihracat performansları arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Bu çalışmanın katkısı, gelişmekte olan ülkeler açısından Türkiye örneğini oluşturmasıdır. İkinci katkısı ise, ihracat performansının ölçümünde finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanılmış olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: İhracat, İhracat Performansı, Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulları.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the influence of the Board of Directors Structure to the exporter companies exporting performances on the basis of Corporate Governace. In this context, with the help of the study, First 1000 Exporting Firms, prepared by Turkish Exporters Assembly annually, during the period 2007-2008-2009 the relationship between the executive board structure and exporting performance of the most exporting 221 firms in Turkey as of 2009 is analyzed.

The contribution of this study is to comprise a Turkish sample in terms of developing countries. The other one is, managing the financial and non-financial criterias to measure the export performance.

Key Words: Export, Export Performance, Corporate Governace, Board of Directors.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1.	İhracat Performansının Belirleyicileri	5
2.	İhracat Performansının Ölçümünde Kullanılan Ölçütler	42
3.	İhracat Performansı Ölçüm Kriterleri	45
4.	Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2007)	95
5.	Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2008)	96
6.	Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2009)	97
7.	Yönetim Kurulu Yapısı ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Friedman Testi Sonuçları	100
8.	Üye sayısı ile ihracat yoğunluğu arasındaki çoklu ilişkiyi gösteren kendall-tau korelasyon analizi sonuçları	101
9.	1.2 ile 2.3 Arasındaki İlişkiyi Gösteren Robust Regresyon Analizi Sonuçları	103
10.	1,1 Bağımlıyken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman SNK Çoklu Karşılaştırmaları	105
11.	1,7 Bağımlıyken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman SNK Çoklu Karşılaştırmaları	106
12.	1,2 Bağımlıyken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman Snk Çoklu Karşılaştırmaları	107
13.	Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2007)	109
14.	Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2008)	110
15.	Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2009)	111
16.	Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2007)	112
17.	Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2008)	113

18. Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2009) 114

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	Holzmüller ve Kasper'ın Organizasyonel Kültürü'nde İçeren İhracat Performansının Belirleyicileri İle İlgili Modeli.....	14
2.	İhracat Performansını Etkileyen Unsurlar.....	22
3.	Kavramsal Model, Uluslararası Pazarlama Stratejilerinin Standardizasyonu-Adaptasyonu	25
4.	Araştırmanın Modeli.....	92

GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerin refah düzeylerinin arttırılabilmesi için uygulanması gereken ekonomi politikaları hemen her dönem için araştırma konusu olmuştur. Bu çerçevede yapılan araştırmalarda genel olarak, gelişmekte olan ülkelerin uzunca bir süre boyunca, dışa olan bağımlılığın azaltılması ve ihtiyaçların yurt içi kaynaklardan sağlanması adına ithal ikâmecî politikalar uyguladıkları tespit edilmiştir. Ancak zamanla bu politikaların ülke için gerekli olan döviz girişini kısıtlayıcı etkilerinden dolayı ödemeler dengesinde açık verilmesine sebep olduğu belirlenmiş, bu da ülkelerin ithal ikâmecî politikaları terk etmelerine neden olmuştur.

1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol krizleri döneminde Türkiye’nin ihracat gelirleri ancak petrol giderlerini karşılayacak seviyedeydi. 1970’li yılların sonlarına doğru yaşanan döviz darboğazları ve cari açıklarla birlikte etkisini arttıran enflasyon, ithal ikâmecî politikaların sorgulanmasına neden olmuştur (Olgun; 1980: 75). Nitekim 24 Ocak 1980 kararlarıyla ekonomide önemli yapısal değişiklikler sağlanmıştır. Bu değişikliklerin en radikalisi ise şüphesiz ithal ikâmecî politikaların terk edilerek, ihracata dayalı ekonomik modelin benimsenmesidir. Böylece, ülke dış ticaretinin yapısı önemli ölçüde liberalleşmiştir.

24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte belirlenen ekonomik büyüme modelinin ihracata dayandırılması, ihracatın Türkiye ekonomisinin temel lokomotifini sağlamıştır. 24 Ocak kararlarından günümüze kadarki süreçte bu politika sürdürülmüş, iktidara gelen bütün hükümetler ihracatın geliştirilmesi için büyük çaba sarf etmişlerdir.

Ekonominin temel dayanağı olarak kabul edilen, ülkenin; işsizlik, enflasyon, cari açık vb. sorunlarına çare olması beklenen ihracat, akademik çevrelerce de yoğun bir şekilde araştırılmış, nasıl arttırılabileceği konusunda çeşitli analizler yapılmıştır.

İhracatın arttırılması konusunda yapılan araştırmalarda öncelikle dikkat çeken kavram “İhracat Performansı” dır. Çavuşgil ve Zou (1994: 4)’ ya göre ihracat performansı, dış pazarlara ürün ihraç edilmesine yönelik yapılan planların ve stratejilerin sonuçlarının firma amaçlarını karşılama derecesidir. Leonidou ve diğerleri (2002: 53)’ ne göre ise ihracat performansı bir firmanın ihracat faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçlardır. Shoham (1998: 61) ihracat performansını, bir firmanın uluslararası satışlarının karma sonucu olarak tanımlamıştır.

İlgili literatür incelendiğinde ihracat performansının, çoğunlukla “pazarlama” bilimiyle ilişkilendirildiği göze çarpar. Bu çerçevede, ihracat performansının çeşitli pazarlama stratejileri ve firma özellikleriyle ilişkisi birçok çalışmaya konu olmuştur.

İhracat performansının sadece pazarlamayla ilişkilendirilerek ele alınması kanımızca konunun literatürdeki eksik kalmış tarafıdır. Genel olarak ihracat stratejilerinin ihracat performansına etkilerinin araştırıldığı pazarlama literatüründe, bu stratejilerin belirleyicisi olan üst yönetimin ve üst yönetimi kararlarıyla hem denetleyen hem de yönlendiren yönetim kurullarının çeşitli özelliklerinin ihracat performansına etkileri, tarafımızca araştırılmaya değer bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Firma yöneticileri, firmanın ihracata yönelik kararlarının arkasındaki temel güçtür. Bunun nedeni ise ihracat karar süreçlerindeki direkt etkileri ve sorumluluklarıdır (Miesenböck, 1988). Yönetimin ihracat performansını etkileyeceği noktasından hareketle, literatürdeki birçok çalışmada yönetim ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmiştir (Leonidou ve diğerleri, 1998). Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda ihracatı arttıran veya engelleyen yönetsel faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda ihracat performansına etki eden yönetsel faktörler genel olarak, objektif ve subjektif faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu çerçevede yöneticilerin özelliklerine ilişkin subjektif faktörler; risk toleransı, yenilikçilik, esneklik, adanmışlık, algı, dinamizm olarak gruplandırılırken, objektif faktörler olarak; yaş, eğitim geçmişi, iş tecrübesi, etnik köken, dil bilgisi ve yabancı ülke deneyimi ele alınmıştır (Hutchinson ve diğerleri, 2006; Leonidou ve diğerleri, 1998; Loane ve diğerleri, 2007). Nitekim Leonidou ve diğerleri (1998), konu ile ilgili yapılmış olan 46 çalışmayı incelemeleri sonucunda, yönetimin dış pazarlardaki risk, maliyet ve kâr algısı ile yöneticilerin yenilikçilik, uzmanlık, beceri ve

adanmışlık gibi özelliklerinin firmanın ihracat performansı üzerinde çok güçlü etkileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer bir bakış açısıyla, yöneticiler gibi yönetim kurullarının da firmanın ihracat kararlarında etkisi olacaktır. Bunun nedeni olarak, yönetim kurullarının yöneticilere strateji oluşturma aşamasında sadece tavsiyede bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda stratejilerin belirlenme sürecine aktif olarak katılmaları gösterilmektedir (Johnson ve diğerleri, 1996).

Sonuç olarak çalışmada literatürde birçok araştırmada kanıtlanmış olan yönetici özelliklerinin ihracat performansına etkisinden hareket edilerek, kurumsal yönetimin vazgeçilmez parçası olan yönetim kurullarının ihracat performansına etkisi araştırılmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde, ihracat performansı kavramı üzerinde durularak; ihracat performansını etkileyen faktörler ile ihracat performansının ölçümüne ilişkin literatürde yer alan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı dünyadaki gelişmelerden hareketle açıklanarak, kurumsal yönetim bağlamında yönetim kurullarının yapısı incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, yönetim kurulu yapılarının ihracat performansına etkisinin Türkiye bağlamında araştırıldığı ampirik bir araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İHRACAT PERFORMANSI: KAVRAMSALLAŞTIRMA

İhracat performansı, uluslararası literatürde üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmasına karşın, gerek kavramsallaştırılması, gerekse ölçümüyle; zorluklar, tutarsızlıklar ve birbiriyle çelişen sonuçlarla karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle ihracat performansının hangi faktörlerden etkilendiği ve ölçümünün nasıl yapılacağı konusundaki görüş ayrılıkları, üzerinde görüş birliği olan teorik bir alt yapının kurulmasını engellemiştir. Buna karşın ihracat performansı üzerine yapılan çalışmalarda, ihracat performansının çeşitli tanımları yapılmıştır.

İhracat performansı; Çavuşgil ve Zou (1994: 4)'ya göre, firmanın dış pazarlara, belirli bir plan ve araştırma dahilinde gerçekleştirdiği ihracat faaliyetlerinden beklediği ekonomik ve stratejik amaçlara ulaşma derecesidir.

Shoham (1998: 61)'a göre ihracat performansı, firmanın uluslararası satışlarının birleşik sonucudur.

Leonidou ve diğerleri. (2002: 53)'ne göre ihracat performansı, firmanın ihracat faaliyeti sonucunda elde ettiği ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçlardan oluşmaktadır.

Diamantopoulos (1998)'a göre ise ihracat performansı, firmanın ihracat davranışının farklı organizasyonel ve çevresel koşullardaki sonuçlarıdır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak ihracat performansı, “firmaların ihracat faaliyetleri sonucunda elde ettikleri ekonomik, stratejik ve davranışsal çıktılarının bütünü” olarak tanımlanabilir.

1.1. İhracat Performansı Belirleyicileri

Firmaların ihracat faaliyetleri sonucunda başarılı olabilmeleri için, bu faaliyetleri etkileyen ve yönlendiren faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (Amine ve Çavuşgil, 1986). Ancak ihracat performansı literatüründe ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, söz konusu faktörlere ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır.

Tablo 1’de ihracat performansını etkileyen içsel ve dışsal etmenler gösterilmektedir.

Tablo 1: İhracat Performansının Belirleyicileri

İÇSEL	DIŞSAL
<p>İhracat Pazarlaması Stratejileri</p> <ul style="list-style-type: none">• İhracat Planlaması• İhracat Organizasyonu• Pazar Araştırmaları• Ürün Adaptasyonu• Ürünün Gücü• Fiyat Adaptasyonu• Fiyat Rekabeti• Fiyat Belirleme• Promosyon Adaptasyonu• Promosyon Yoğunluğu• Dağıtım Kanalının Adaptasyonu• Dağıtım Kanalı İlişkileri• Dağıtım Kanal tipi <p>Yönetimin Tutum Davranış ve Algılamaları</p> <ul style="list-style-type: none">• Yönetimin ihracata ve uluslararası faaliyetlere katılımı ve desteği• Proaktif ihracat motivasyonları• İhracat avantajlarının algılanması• İhracat engellerinin algılanması	<p>Finansal Ölçümler</p> <ul style="list-style-type: none">-Satışla ilgili ölçümler-Kâr ile ilgili ölçümler-Büyüme ölçümleri <p>Finansal Olmayan Ölçümler</p> <ul style="list-style-type: none">-Başarının algılanması-Tatmin-Amaçlara ulaşılması/başarılması <p>Karma Ölçümler</p>

Tablo 1'in devamı

Yönetimin Özellikleri <ul style="list-style-type: none">• Yönetimin/yöneticilerin uluslararası deneyimi• Yönetimin/yöneticilerin eğitimi/deneyimi Firma özellikleri ve yetenekleri <ul style="list-style-type: none">• Firma büyüklüğü, özellikleri• Firmanın uluslararası yetenekleri• Firmanın yaşı• Firmanın teknolojisi• Firmanın kaynak/kabiliyetleri	Endüstri Özellikleri <ul style="list-style-type: none">• Endüstrinin teknolojik yoğunluğu• Endüstrinin istikrarlılık seviyesi Yurtdışı pazarların özellikleri <ul style="list-style-type: none">• İhracat pazarlarının çekiciliği• İhracat pazarlarındaki rekabet• İhracat pazarlarındaki bariyerler Yurt içi Pazarın özellikleri
---	---

Kaynak: Zou Shaoming, Simona Stan, "The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 And 1997", International Marketing Review, Vol.15, No.5, 1998, s:343.

Literatürde ihracat performansı üzerinde belirleyici etkisi olan faktörler genel olarak; iç ve dış faktörler, iç ve dış belirleyiciler veya iç ve dış güçler olarak sınıflandırılmıştır (Aaby ve Slater,1989; Lages, 2000; Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu sınıflamaların dışında Leonidou (2002) ihracat performansı üzerinde etkisi olan faktörleri; yönetsel faktörler, organizasyonel faktörler, çevresel faktörler ve stratejik faktörler olarak belirlemiştir. Zou ve Stan (1998) çalışmasında ihracat performansını etkileyen faktörleri; kontrol edilebilir ve kontrol edilemez iç değişkenler ile kontrol edilemez dış değişkenler olarak belirlemiştir.

Bu çalışmada ise ihracat performansını etkileyen faktörler; içsel belirleyiciler, dışsal belirleyiciler ve ihracat pazarlama stratejileri olarak 3 ana gruba ayrılmıştır:

İçsel Belirleyiciler; firma özellikleri ve yönetimin özellikleri olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır:

1. Firma Özellikleri: Firma Büyüklüğü, Firma Yaşı, Firma Teknolojisi, Firmanın İhracat Deneyimi ve Örgüt Kültürü olarak belirlenmiştir.

2. Yönetimin Özellikleri: Yöneticilerin Eğitimi ve Yabancı Dil Bilgisi, Yöneticilerin Deneyimi, Yöneticilerin Yaşı, Yöneticilerin Tutum ve Algıları olarak belirlenmiştir.

Dışsal Belirleyiciler; Endüstri Özellikleri, Dış Pazar Özellikleri, Yerel Pazar Özellikleri ve İhracat Engelleri olmak üzere dört alt bölümden oluşmaktadır.

İhracat Pazarlaması Stratejileri; Standardizasyon – Adaptasyon (Ürün Adaptasyonu ve Standardizasyonu, Fiyat Adaptasyonu ve Standardizasyonu, Dağıtım Adaptasyonu ve Standardizasyonu, Tutundurma Adaptasyonu ve Standardizasyonu), Pazarlama Karması Stratejileri (Ürün Stratejileri, Fiyat Stratejileri, Dağıtım Stratejileri, Tutundurma Stratejileri)’nden oluşmaktadır.

1.1.1. İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler

Literatürde ihracat performansını etkileyen içsel faktörlere ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda içsel faktörler genel olarak; firma özellikleri ve yönetimin özellikleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır.

Yapılan çalışmalarda firma özellikleri; firma büyüklüğü, firma yaşı, firma teknolojisi, firmanın ihracat deneyimi ve örgüt kültürü bağlamında incelenmiş, yönetim özellikleri ise; yöneticilerin eğitimi ve yabancı dil bilgisi, yöneticilerin deneyimi, yöneticilerin yaşı ve yöneticilerin tutum ve algıları bağlamında incelenmiştir.

Mevcut çalışmalar çerçevesinde, firma ve yönetim özelliklerinin ihracat performansına etkisi aşağıda incelenmektedir.

1.1.1.1. Firma Özellikleri

Firma özellikleri kavramı içinde pek çok alt başlığı barındırmaktadır. Literatürde firma özellikleri başlığı altında; firmanın yaşı, firmanın büyüklüğü, firmanın ihracat deneyimi, firmanın kaynakları, firmanın güçlü ve zayıf yönleri gibi pek çok faktör incelenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda firma özelliklerinin ihracat performansı üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir (Aaby ve Slater, 1989; Zou ve Stan, 1998).

Bu çalışmada firmanın ihracat performansını etkileyen özellikleri olarak, firma büyüklüğü, firma yaşı, firma teknolojisi, firmanın ihracat deneyimi ve örgüt kültürü incelenmiştir.

1.1.1.1.1. Firma Büyüklüğü

Firmaların ihracat performansını etkileyen içsel değişkenlerden biri olan firma büyüklüğü, literatürde üzerinde en fazla çalışma yapılan içsel değişkendir. İhracat performansı literatüründe genel olarak firma büyüklüğünün firmaya sağladığı bir takım avantajlardan (insan kaynakları, finansal olanaklar, devlet desteği vb.) dolayı ihracat performansını olumlu yönde etkilediği görüşü hakim olsa da, konu üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır.

Tookey (1964) çalışmasında, firma büyüklüğü ile firmanın ihracata yönelme davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu tespit etmiştir. Christensen ve diğerleri (1987) ile Çavuşgil ve Noar (1987) yaptıkları çalışmalarda büyük firmaların ihracata daha yatkın olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Reid (1982) çalışmasında, firma büyüklüğünün yeni pazarlara girişte ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Katsikeas (1996) ve Hoang (1998) çalışmalarında, firma büyüklüğünün firmaya finansman, teknoloji, insan kaynakları vb. alanlarda avantaj sağlamasından dolayı ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Baldauf ve diğerleri. (2000: 71) yaptıkları çalışmada, firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında genel olarak olumlu bir eğilim tespit etmişlerdir.

Literatürde firma büyüklüğünün ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulayan çalışmalar olmasına rağmen, iki değişken arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirten çalışmalar da yapılmıştır.

Wolf ve Pett (2000: 44) yaptıkları çalışmada, küçük ve orta ölçekli firmaların da ihracatta büyük firmalar kadar performans gösterebildiğini ortaya koyarak, iki değişken arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Cooper ve Kleinschmidt (1985), firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında negatif yönlü bir ilişki saptarken, Abdel Malek Talaat (1978) ve Andrea Bonarccorsi (1992) yaptıkları çalışmalarda küçük ve orta

ölçekli işletmelerin ihracat performansının büyük işletmelerden daha başarılı olduğu sonucuna varmışlardır.

Firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bilkey ve Tesar (1977) işletme büyüklüğü ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, küçük firmaların da büyük firmalar kadar ihracat performansı gösterebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Bodur (1994: 192), Katsikeas ve diğerleri (1996: 25), Louter ve diğerleri (1991: 12) ve Axinn (1988: 66-67) çalışmalarında firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

1.1.1.1.2. Firma Yaşı

Literatürde firma yaşı ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, birbirleriyle çelişen sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaların bir kısmı firma yaşı ile ihracat performansı arasında negatif yönlü ilişki tespit ederken, bir kısmı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bir kısım çalışmada ise bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Bodur (1994) ve Das (1994) çalışmalarında firmanın yaşı ile ihracat performansı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Kaynak ve Kuan (1993) ile Louter (1991) çalışmalarında, firmanın ihracat yıl sayısının ihracat kârlılığı ve ihracat satışları üzerinde negatif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Baldauf ve diğerleri. (2007: 21), firmanın yaşı ile ihracat yoğunluğu ve ihracat satışları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğunu, yüksek ihracat performansı gösteren firmaların şaşırtıcı biçimde genç firmalar olduklarını belirtmişlerdir. Kirpalani ve diğerleri (1980: 81-90), çalışmalarında yaşlı firmaların genç firmalara göre daha düşük ihracat performansı gösterdikleri sonucuna varmışlardır.

Bu çalışmalara karşın, literatürde firma yaşı ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu sonucuna varan çalışmalar da yapılmıştır. Brouthers ve Nakos (2005: 371), Yunan firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada, firmaların yaşları ile ihracat performansları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Firma

kaynaklarının gelişiminin yıllar içinde gösterdiği artışla, ihracat performansının arttığı tespit edilmiştir (Balabanis ve Katsikea, 2003:238).

Literatürde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Yücel 2006: 157, Gomez ve Meija, 1988: 501). Bu çalışmalarda genel olarak, pazar rekabetinin firma yaşı fark etmeksizin tüm firmalara avantaj sağlayabildiği, genç veya yaşlı firmaların bu avantajlara sahip olabilecekleri, dolayısıyla firma yaşının ihracat performansına herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Çavuşgil (1984: 18) firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında güvenilir bir ilişki olmadığını belirtmektedir.

1.1.1.1.3. Firma Teknolojisi

İhracat performansı ile firma teknolojisi arasındaki ilişki literatürde araştırılan diğer bir boyuttur. İki değişken arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu raporlayan çalışmalar olduğu gibi, negatif yönlü ilişki bulunduğunu raporlayan çalışmalar da yapılmıştır. Bazı çalışmalarda ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kaynak ve Kuan (1993: 36) çalışmalarında, ihracat performansı yüksek olan firmaların gelişmiş ülkelere yaptıkları ihracatlarda, teknolojinin rekabetçi avantajını kullandıklarını saptamışlardır. Chetty ve Hamilton (1993) yaptıkları çalışmada, firma teknoloji düzeyinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Danışman ve Sökmen (2007: 223) Türkiye’de faaliyet gösteren ihracatçı firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, firmaların ihracat performansı ile firma teknolojisi arasında pozitif yönlü ilişki saptamışlardır. Beamish ve diğerleri (1993), Kanadalı ihracatçı firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, firmaların ürün teknolojisi ile ihracat yoğunlukları (yurtdışı satışların toplam satışlara oranı) arasında güçlü yönlü pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Çavuşgil (1984: 17-18), firmanın teknoloji yönelimi ile yüksek ihracat potansiyeli arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu savunmaktadır.

Kaynak ve Kuan (1993: 41)’a göre firmanın ihracat satışları ile teknoloji yoğunluğu arasında negatif yönlü bir ilişki varken, Axinn (1988: 66-67) çalışmasında ihracat performansı ile firma teknolojisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

1.1.1.1.4. Firmanın İhracat Deneyimi

Firmanın ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasındaki ilişki literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmaların büyük bölümünde iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna karşın, iki değişken arasında negatif yönlü ilişki olduğu veya hiçbir ilişkinin bulunmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır.

Madsen (1989) çalışmasında, firmaların ihracat deneyimleri ile ihracat performansları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedir. O’Cass ve Julian, (2003: 377-378) firmaların uluslararası deneyiminin artmasıyla firmaya özgü birtakım özelliklerin geliştiğini, bu özelliklerin de ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ogunmoku ve Ng (2004: 178-179), uluslararası pazarlarda, pazarlama ve reklam alanlarında tecrübeli olan firmaların ihracat performansının, bu konularda tecrübesi olmayanlara göre daha yüksek olacağını, ihracat performansını arttırmak isteyen firmaların bu alanlarda tecrübe kazanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Çavuşgil ve Zou (1994), uluslararası deneyimi olan firmaların çevresel koşullardaki farkları bilmeleri ve pazarlar arasında en çekici olanı seçebilmelerinden dolayı, pazarlama stratejilerini bu pazarların spesifik ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde uyarlayabileceklerini belirtmişlerdir. Firmaların ihracat deneyimi arttıkça, dış pazarlardaki sorunlar tespit edilebilecek ve bu sorunlara uygun stratejiler geliştirilebilecektir. Bu da firmaların dış pazarlardaki satışlarını arttıracaktır (Hoang, 1998 ve Koh, 1991).

Firmanın ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirten çalışmaların aksine, bu iki değişken arasında negatif yönlü ilişki bulunduğunu belirleyen çalışmalar da yapılmıştır. Ursic ve Czinkota (1984), firma deneyimi ile ihracat performansı arasında negatif yönlü ilişki bulunmasının nedenini, genç ve deneyimsiz firmaların, fiyat dezavantajı ve yerel kaynaklara ulaşmadaki kısıtlamalar nedeniyle dış pazarlara yönelmeye zorlanmalarıyla açıklamaktadırlar. Tecrübesiz firmaların üzerlerinde başarılı olma baskısı olduğunu ve bu nedenle firmaların uzun dönem kârlılıklarını uluslararası satışlarına bağladıkları belirtilmektedir (Baldauf ve diğerleri, 2000; Brouthers ve Nakos, 2005). Kaynak ve Kuan (1993: 44) Tayvanlı imalatçı firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, bu firmaların ihracat deneyimleri ile ihracat performansları arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Literatürde, firmanın ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasında ilişki bulunmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Katsikeas vd., 1996; Yücel, 2006).

1.1.1.1.5. Örgüt Kültürü

Firmaların ihracat performansını etkileyen bir diğer içsel belirleyici ise, firmanın sahip olduğu kültürel değerlerdir. Örgüt kültürünün firmaların kurumsal yönetişimine etkisi de dikkate alındığında, bu çalışma için firmaların kurumsal yönetişimi bağlamında ihracat performansını belirleyen en önemli faktör olarak “örgüt kültürü” ele alınacaktır.

Nasıl ki insanlar içinde yaşadıkları kültür tarafından etkileniyorlarsa, örgüt içinde faaliyetlerini sürdüren insanlar da örgütün sahip olduğu kültür tarafından yönlendirilirler. Her örgütün kendisini diğer örgütlerden ayıran, amaçlarını, ilke ve değerlerini belirleyen bir kültürü vardır.

Örgüt kültürü literatürde pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Peters ve Waterman örgüt kültürünü, paylaşılan değerlerden oluşan ve çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan hikâyeler, inançlar, slogan ve masallardan oluşan bir yapı (Özkalp, 1995:60), Hersey (1996: 548), paylaşılan değerler, inançlar ve tutumlar, Bate paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar, Kilmann ve diğerleri, bir grubu birbirine bağlayan ve grupta paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Şişman, 1994:58,59), Deal ve Kennedy örgütte yapılan işlerin yapılış biçimi (Şişman, 1994:58), Geybullayev (2002: 39), tüm örgüt çalışanlarının paylaştığı davranış, amaç, ilke ve değerlerin bileşimi, Schuler (1998: 376), biçimsel ve biçimsel olmayan uygulamalar ile değerler, normlar, mimari yapı ve hikâyeler bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Schein (1988: 7) ise örgüt kültürünü, bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken geliştirdiği veya keşfettiği, sorunların çözümünde işe yaradığı anlaşıldığından değerli kabul edilen, bunun için örgüte yeni katılan üyelere aynı sorunlarla karşılaştıklarında doğru şekilde düşünmeleri için öğretilmesi gereken temel varsayımlar olarak tanımlamıştır.

1.1.1.1.5.1. Örgüt Kültürü ve İhracat Performansı İlişkisi

Örgüt kültürü ile firmanın ihracat performansı arasındaki ilişki literatürde çok az çalışmada incelenmiştir. Ancak bu çalışmalarda örgüt kültürünün ihracat performansına ciddi etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Olson, Wiedersheim ve Paul (1978), ihracat kararlarındaki kritik noktanın, bu kararları etkileyen farklı iç ve dış çevre uyarıcılarının, ancak karar vericiler tarafından algılandıklarında etkili olduğunu, bu algıyı da örgüt kültürünün etkilediğini belirtmektedirler (Dichtl ve diğerleri, 1983: 434).

Örgüt kültürü, tartışılmaz değerlerin, normların, temel inançların birleşimi olarak, yöneticilerin algılarını etkilemek suretiyle potansiyel ihracat kararları üzerinde hayati rol oynar (Holzmuller ve Kasper, 1991: 48).

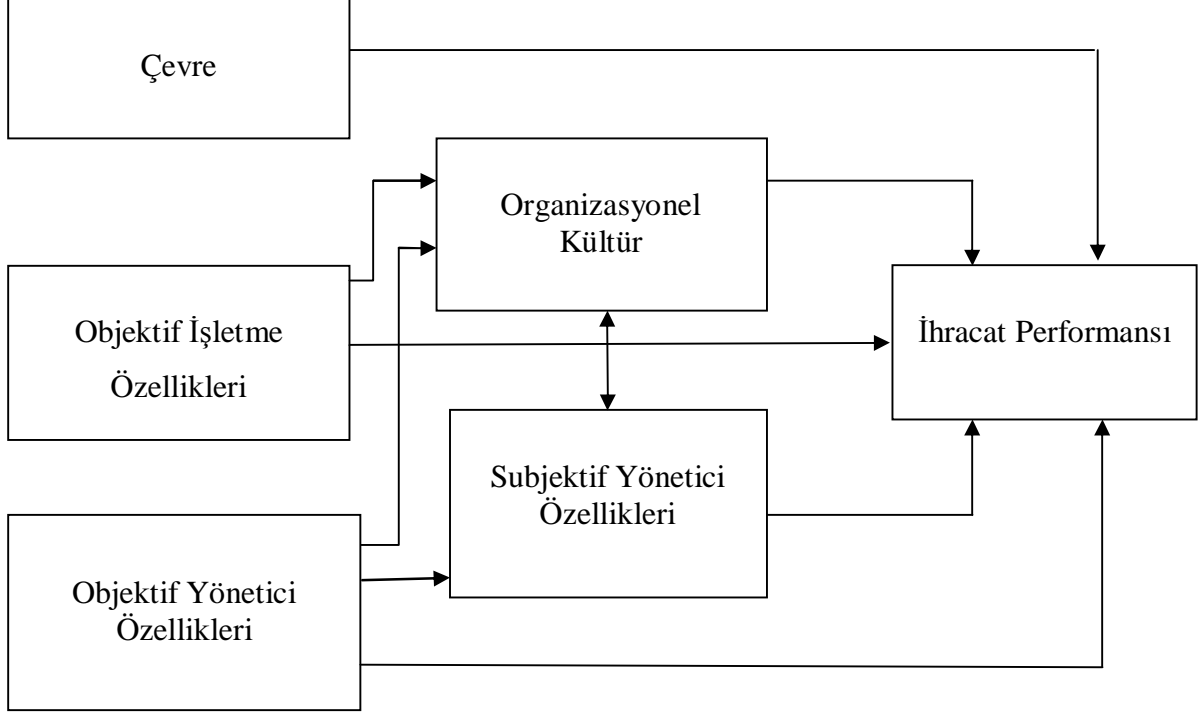
Lawrence ve Kate (2000: 15)' e göre, örgüt kültürü davranışları, davranışlar ise performansı etkiler.

Poll (2000: 36) yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmalarının önemini vurgulayarak, güçlü örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlayarak finansal performansı artıracığını belirtmiştir.

Holzmuller ve Kasper (1991), 110 Avusturya firması üzerinde ihracat performansına etki eden faktörleri araştırmış ve örgüt kültürünün ihracat performansı üzerinde hayati rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Şekil 1'de ihracat performansını etkileyen unsurlara yer verilmiştir.

Şekil 1: Holzmüller ve Kasper'ın Organizasyonel Kültürü'nde İçeren İhracat Performansının Belirleyicileri İle İlgili Modeli



Kaynak: Holzmüller ve Stöttinger, 1996, 31

1.1.1.2. Yönetimin Özellikleri

İhracat performansını etkileyen içsel belirleyicilerden biri de, firma yönetiminin özellikleridir. Yöneticiler firmada alınan kararlara doğrudan etki etmeleri nedeniyle, firmanın ihracat kararlarının yönlendirilmesi ve sürdürülmesinde önemli bir role sahiptirler. Bu kararların alınmasında yöneticilerin; eğitim düzeyleri, deneyimleri, tutum ve algıları gibi özellikleri devreye girerek, alınan kararların yönünü belirler. Bu nedenle yönetim özelliklerinin ihracat performansını ne yönde etkilediğinin bilinmesi, ihracat performansının artırılmasına yardımcı olacaktır. Aşağıda yönetici özelliklerinin her bir alt boyutuyla ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmektedir.

1.1.1.2.1. Yöneticilerin Eğitimi ve Yabancı Dil Bilgisi

Yöneticilerin eğitimi ve yabancı dil bilgisi ile firmanın ihracat performansı arasındaki ilişki literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda genel olarak iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Koh (1991) çalışmasında, uluslararası işletmecilik formasyonu olan yöneticilerin ihracatı daha kârlı bir yöntem olarak algıladıklarını, bunun sonucunda ihracat başarısına daha fazla odaklandıklarını belirtmektedir. Schlegelmich (1986), yüksek düzeyde eğitim görmüş olmanın uluslararası operasyonlarda başarı için hayati önem taşıdığını, çünkü eğitimin yönetsel kabiliyetleri arttırdığını ifade etmektedir. Garnier (1982) ve McConnel (1979), iyi eğitilmiş karar vericilerin daha açık görüşlü ve uluslararası faaliyetlerden sağlanabilecek yararları değerlendirmeye daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir.

Bilkey ve Tesar (1977) çalışmalarında, iyi bir işletme eğitimi ve yabancı dil bilgisinin ihracatı artıracığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Kaynak ve Kuan (1993: 44), yöneticilerin yabancı dil bilgisiyle ihracat kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Swift (1990), yabancı dil eğitiminin yabancı ülkelerdeki kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağını, bu nedenle yabancı dil bilen yöneticilerin dış ülkelerdeki satışların artmasını sağlayacaklarını belirtmiştir. Spence (2003), Birleşik Krallıkta faaliyet gösteren 190 ihracatçı firma üzerinde yaptığı araştırmada, yabancı dil bilgisine sahip yöneticilerin ihracat satışlarını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

1.1.1.2.2. Yöneticilerin İhracat Deneyimi

Literatürde yapılmış bir çok ampirik çalışmada, yöneticilerin ihracat deneyimi ile firmanın ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Fenwick ve Amine, 1979; Gray, 1997; Madsen, 1989).

Yöneticilerin ihracat deneyiminin artması, dış pazarlara ilişkin bilgi ve bağlantılarının artmasını sağlayacağı için, firmanın ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir (Reid, 1983). Ayrıca ihracat tecrübelerinin artması yöneticilerin bu alanda

uzmanlaşmalarını ve firmanın uluslararası alandaki agresifliğinin artmasını da sağlayacaktır (da Rocha ve diğerleri, 1990). Da Rocha ve diğerleri (1990), Brezilya mobilya endüstrisi üzerinde yaptıkları çalışmada, ihracat deneyimine sahip yöneticilerin ihracat performansına olumlu yönde etki ettiğini saptamışlardır.

Organizasyonel öğrenme literatüründe yapılmış olan çalışmalar, stratejilerin öğrenme sürecinin geçmiş deneyimlerle sürekli güncellenen yönetsel uygulamaların bir sonucu olduğunu desteklemektedir (Cyert ve March, 1963). Daha tecrübeli yöneticiler bu öğrenme sürecinde daha avantajlı olacaklardır ve firmanın daha yüksek ihracat performansı yakalayabilmesini sağlayacaklardır (Lages ve Montgomery, 2005:763).

Nakos ve diğerleri (1998), uluslararası iş tecrübesi olmayan yöneticilere sahip firmaların düşük performans göstereceğini, çünkü bu yöneticilerin çevredeki fırsat ve tehditlerden daha az haberdar olacağını ve sıklıkla maliyeti yüksek hatalar yapabileceklerini bildirmişlerdir.

1.1.1.2.3. Yöneticilerin Yaşı

İhracat performansını etkileyen içsel faktörlerden bir diğeri yöneticilerin yaşıdır. Literatürde yöneticilerin yaşının firmanın ihracat performansına etkisi çeşitli çalışmalarda araştırılmış olup, birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Mc Connel (1979); Brooks ve Rosson (1982); Jaffe ve diğerleri (1988); Moon and Lee (1990) genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre uluslararasılaşmaya daha meyilli olduklarını ve ihracat faaliyetlerini geliştirmede daha aktif rol oynadıklarını belirtmektedirler (Leonidou, 1998:87).

Kaynak ve Kuan (1993: 43-45), ihracat satışlarıyla yönetici yaşı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ursic ve Czinkota (1989) çalışmalarında, yönetici yaşının arttıkça ihracat performansının da arttığını ileri sürmüşlerdir (Leonidou, 1998:87).

Stottinger ve Holzmuller (2001: 20), yöneticilerin yaşının beklenenin aksine, ihracat performansı ile bir ilişkisinin bulunmadığını bildirmişlerdir.

1.1.1.2.4. Yöneticilerin Tutum ve Algıları

Literatürde yapılmış olan birçok çalışmada, yöneticilerin ihracata karşı tutumlarının, firmanın ihracat performansına etki ettiği belirlenmiştir. Bu çalışmalarda yöneticilerin; dış ülkelerde iş yapmaya karşı tutumları, değişime karşı tavırları, ihracat konusundaki istek ve arzuları, milliyetçilik duyguları gibi özelliklerinin firmanın ihracat performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Kula (2005: 51-52), firma yöneticilerinin ihracata bakış açılarının ihracat performansını etkilediğini, Ogunmoku ve Ng (2004: 179), yüksek ihracat performansı gösteren firmalar ile düşük ihracat performansı gösteren firmalar arasındaki en büyük farklardan birinin, yöneticilerin ihracattan sağlanacak yararları inancı olduğunu belirtmektedir.

Holzmuller ve Stöttinger (1996: 33), yöneticilerin risk algılamalarının, belirsizliğe karşı toleranslarının, ekonomik görüşlerinin, dış operasyonlar hakkındaki görüşlerinin ve değişime karşı tutumlarının ihracat performansına etki ettiğini bildirmektedir.

Axinn (1988: 67) çalışmasında, yöneticilerin ihracata bakışlarının, ihracat performansını etkileyen en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Gomez ve Meija (1988: 501) ise, ihracat performansının, yöneticilerin ihracattan bekledikleri kârın yüksek olması durumunda arttığını, yöneticilerin ihracat-kâr beklentilerinin ihracat performansını etkilediğini ifade etmektedir.

Louter ve diğerleri (1991: 20), ihracata verilen önceliğin, pozitif bakışın ve bağlılığın ihracat performansını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Çavuşgil ve Nevin (1981: 114-115), yöneticilerin kârlılık, büyüme ve pazar payını artırma arzularının risk alma davranışlarını belirlediğini, dolayısıyla ihracat davranışlarına etki ettiğini belirlemiştir. Çavuşgil (1984), çalışmasında yöneticilerin risk almaya yatkınlıklarıyla ihracat performansı arasında olumlu ilişki olduğunu belirlemiştir.

1.1.2. İhracat Performansını Etkileyen Dışsal Faktörler

Firmanın ihracat performansına etki eden dışsal faktörler; endüstri özellikleri, dış pazar özellikleri, iç pazar özellikleri ve ihracat engelleri gibi, firma tarafından müdahale edilemeyen ve kontrol altına alınamayan çevresel belirleyicilerden oluşur. Söz konusu dış etkenler firma için fırsat ve tehditler barındırır. Dış etkenleri iyi analiz etmesi firmanın bu fırsatları değerlendirmesini ve tehditlerden kaçınmasını sağlayacak, dolayısı ile ihracat performansını arttırmasında belirleyici rol oynayacaktır.

Literatürde firmanın ihracat performansını etkileyen dışsal faktörler birçok çalışmada incelenmiştir. Aaby ve Slater (1989: 7)'a göre dışsal belirleyiciler, firmaların yerel ve yurtdışı pazarlarda karşılaştıkları ekonomik, sosyal, kültürel ve politik güçler olup, firmalar bu güçler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olamamaktadır. Aşağıda bu çalışmalar doğrultusunda, ihracat performansını etkileyen dışsal faktörler incelenmiştir.

1.1.2.1. Endüstri Özellikleri

İhracat yoğunluğu ve ihracat pazarlama stratejileri, endüstriler arasında çok fazla çeşitlilik gösterir. Bu çeşitliliğin nedeni endüstri özelliklerindeki farklılıklardır (Porter: 1980). Firmalar ihracat stratejilerini belirlerken, endüstrilerin bu özelliklerini dikkate almalıdırlar. Literatürde endüstri özellikleri bağlamında incelenen özellikler; endüstrinin teknolojik yoğunluğu ile endüstrideki rekabet düzeyidir.

Endüstrinin teknolojik yoğunluğu; endüstrinin teknolojik açıdan gelişime açıklığı ile üretimdeki karmaşık yapılaşmayı ifade etmektedir. Teknoloji yoğun endüstrilere örnek olarak; tekstil, makine ve metal endüstrileri; teknoloji yoğunluğu daha düşük endüstrilere örnek olarak ise ahşap, gıda, mobilya gibi endüstriler verilebilir. Çavuşgil ve Zou (1994: 75), endüstrinin teknolojik yoğunluğu ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yüksek teknoloji ve karmaşık imalat yapısına sahip endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar, uluslararası pazarlarda hem daha iyi pozisyonda olacak hem de yüksek ihracat performansı gösterecektir (Holzmuller ve Kasper, 1991: 64-65).

Endüstrilerin diğerk özellikleri olarak; risklilik düzeyi, fiyat rekabeti düzeyi, değişim hızı, rakiplerin sayısı ve istikrar durumu gösterilebilir. Firmalar ihracat stratejilerini belirlerken özellikle, endüstrinin teknoloji yoğunluğunu ve fiyat rekabeti düzeyini göz önüne almalıdır.

Jain (1989) ile Sriram ve Manu (1995), Amerikan ihracatçılarını üzerinde yaptıkları çalışmada, gelişmekte olan ülkelere ihracat yapan firmaların performanslarının, gelişmiş ülkelere ihracat yapan firmalardan daha yüksek olduğunu, çünkü gelişmekte olan ülkelerdeki rekabet düzeyinin gelişmiş ülkelere nazaran daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Bilkey (1982)' de çalışmasında, endüstrideki rekabet düzeyi ile ihracat performansı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmektedir.

1.1.2.2. Dış Pazar Özellikleri

İhracat yapılacak pazarın; rekabet düzeyi, talep potansiyeli, yerli pazarla kültürel benzerlikleri, gelişmişlik düzeyi, demografik yapısı, coğrafi yakınlık-uzaklığı, çekiciliği ve giriş engelleri gibi özellikleri, firmanın pazarda göstereceği başarıyı doğrudan etkiler. İhracat pazarının; çekicilik, hızlı büyüme ve bir miktar yerel rekabet gibi özelliklere sahip olması ihracat satışlarını arttıracaktır (Madsen: 1989). Dış pazarların bu tip özellikleri, firmalara birtakım avantajlar sunarken, birtakım tehditleri de barındırır. Bu avantajlardan yararlanabilmek için firmaların pazar özelliklerine uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Çavuşgil ve Zou (1994), pazar rekabet düzeyi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Kaynak ve Kuan (1993: 44) ise, yüksek performansa sahip olmak için gelişmiş ülkelere ihracat yapılmasını, çünkü bu ülkelerdeki çalışma koşullarının daha iyi olduğunu belirtmişlerdir. Christensen ve diğerleri (1987: 70)' de benzer şekilde yüksek ihracat performansına sahip firmaların, daha fazla endüstrileşmiş ülkelere ihracat yapan firmalar olduğunu belirtmiş ve neden olarak bu ülkelerdeki ekonomik ve politik istikrarın pazar çekiciliğini arttırmasını göstermişlerdir. Zahra ve diğerleri (1997: 27-28)'ne göre, dış pazarlardaki belirsizliklerin artması ihracat performansını arttırır, çünkü belirsizlik arttıkça yöneticiler ihracat faaliyetleri üzerinde daha fazla yoğunlaşacaktır. Beamish ve diğerleri (1993), dış pazarın özelliklerinin etüd

edilerek bu pazarlara tamamlayıcı ürünler ihraç edilmesini, ihracat kârlılığının bu yolla artacağını belirtmişlerdir.

Son olarak pazar çekiciliğinin her firma için görece bir kavram olduğu, bir pazarın çekici olup olmamasının firmanın amaç, kaynak ve stratejileriyle ilişkili olduğu belirtilmelidir. Firmalar ihracat yapacakları pazarların özellikleriyle firma stratejilerinin tüm boyutlarıyla uyumlu olmasına dikkat etmelidirler (Sousa ve Alserhan, 2002).

1.1.2.3. Yerel Pazar Özellikleri

Firmaların faaliyette bulunduğu iç pazarın sunduğu (engellediği) bazı pazar fırsatları, firmaların ihracata yönelmelerinde ve ihracat faaliyetlerini sürdürmelerinde önemli bir etkidir. Bu alandaki çalışmaların çoğu “Az Gelişmiş Ülkelerdeki” ihracatçı firmalar için yurt içi pazar özelliklerinin ihracat performansına etkisini incelemiştir.

Colaiacovo (1982) ve Nayyar (1976)’a göre, yerel pazarların, ihracat politikalarındaki değişimler ile ihracatı destekleyen devlet kuruluşlarının olmaması gibi politik-yasal özellikleri, firmaların ihracat performansını etkileyen temel değişkenlerdir. Nitekim Katsikeas ve diğerleri (1996), yerel Yunanlı gıda imalatçıları üzerinde yaptıkları çalışmada, ulusal ihracat politikası ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Yurt içi pazarda artan talep, ihracatın ikinci plana atılmasına neden olabileceği gibi, artan rekabet ihracata yönelmeyi teşvik edebilecektir. Çavuşgil (1980)’e göre de bir firmanın uluslararasılaşma çabalarının nedeni, yerel pazardaki yoğun rekabettir. Eshghi (1992) ise, doymuş bir yerel pazarın firmaları ihracat yapmaya zorladığını belirtmektedir.

Madsen (1989), iç pazarın çekiciliğinin azalması ile ihracatın artacağını, Cooper ve Kleinschmidt (1985) ise bu durumda ihracat yoğunluğunun azalacağını, yerel pazar potansiyeli algılaması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Yurt içi pazarın ihracat için uygun ortam sağlaması, ihracat engellerinin az olması ve politik istikrarın olması gibi etkenler, firmaların ihracata yönelmelerini sağlayarak ihracat performanslarının artmasını sağlayacaktır.

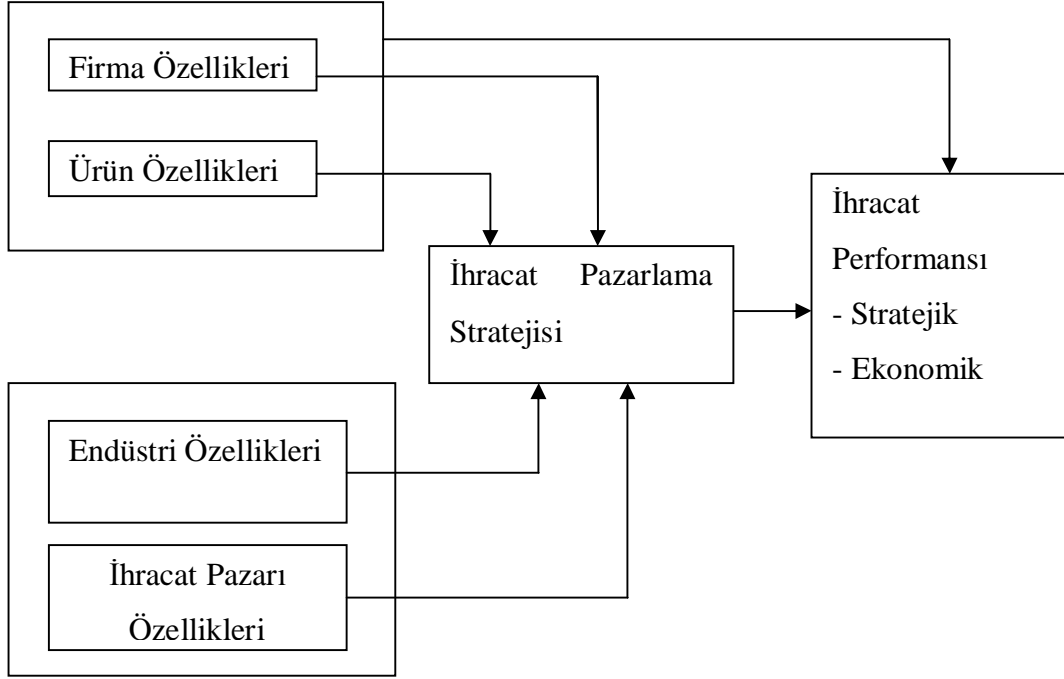
1.1.2.4. İhracat Engelleri

Firmalar ihracat faaliyetlerini sürdürürken farklı aşamalarda; döviz kurlarındaki belirsizlik, dış pazarlarla ilgili bilgi eksikliği, tecrübesizlikten kaynaklanan sorunlar, devlet kısıtlamaları, ihracat için kalifiye eleman eksikliği ve bürokratik işlemlerin fazlalığı gibi birtakım problemlerle karşılaşabilirler. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda, ihracat engellerinin firma performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

İhracat engelleri, firmaların dış pazarlara girmelerini, girilen dış pazarlarda güçlenmelerini etkilemeleri nedeniyle performansı düşüren önemli bir faktördür (Katsikeas ve diğerleri, 1996). Leonidou (1995), küçük, tecrübesi olmayan ihracatçı firmaların ihracat engellerinden daha fazla etkileneceğini öne sürmüştür. Yöneticilerin gümrük tarifeleri ve döviz değişim oranlarındaki hareketliliği algılayış biçimleri, ihracat performansını negatif yönlü olarak etkiler. Eğer yöneticiler, dış ülkelerdeki gümrük tarifelerini yüksek ve döviz değişim oranlarını riskli olarak görüyorlarsa ihracata sıcak bakmayacaklardır (Boughanmi ve diğerleri, 2007: 21). İhracat engellerini aşılması güç bariyerler olarak algılayan firmalar, yerel pazarlara daha fazla önem göstererek ihracat bağımlılıklarını düşürürler (Donthu ve Kim, 1993).

Şekil 2’de ihracat performansını etkileyen unsurlara ilişkin olarak başka bir modele yer verilmiştir.

Şekil 2: İhracat Performansını Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Çavuşgil ve Zou (1994: 3)

1.1.3. İhracat Pazarlaması Stratejileri

İhracat pazarlaması stratejileri, firmanın ihracat girişiminden beklediği sonuçlara ulaşabilmesi için, iç ve dış faktörlerin karşılıklı etkileşimine verdiği cevaptır. İhracat pazarlaması stratejileri; ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyat gibi geleneksel pazarlama karmasının tüm unsurlarını içerir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 4). Uluslararası pazarlama stratejisini belirlerken temel sorun, pazar stratejilerinin dış pazarın özelliklerine göre mi belirleneceği, yoksa standart olarak tüm pazarlara aynı stratejinin mi uygulanacağıdır (Douglas ve Craig, 1989).

Literatürde ihracat pazarlaması stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki pek çok çalışmada incelenmiş ve ihracat pazarlaması stratejilerinin ihracat performansına çok güçlü şekilde etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında uluslararası pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenecektir.

1.1.3.1. Standardizasyon ve Adaptasyon Stratejilerinin İhracat Performansına Etkileri

Standardize edilmiş pazarlama stratejileri, globalleşen dünya ekonomilerinde ticaretin liberalizasyonu ve ekonomik entegrasyon ile pazar farklılıklarının çok az düzeye indiğini, bu nedenle dünya genelinde tüm pazarlar için ortak stratejiler uygulanması gerektiği düşüncesinden doğmuştur.

Keagen (1969)'a göre standardizasyonun avantajı; üretim, araştırma, geliştirme ve pazarlama maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamasıdır. Fat (1967), dünyanın git gide küçüldüğünü, bu nedenle pazarlama konusunda global düşünülmesi gerektiğini, bir ürünün tüm ihtiyaçları karşılamasının beklenemeyeceğini ve pazarlar arasındaki bir takım farklılıkların göz ardı edilebileceğini belirtmektedir. Lewitt (1983), iletişim ve taşıma teknolojilerindeki gelişmeler ile yolculuklardaki artışın pazarların globalleşmesini arttırdığını, böylece global tüketici gruplarının arttığını, ayrıca pazarlama stratejilerinin standardize edilmesi yoluyla sağlanacak tasarrufun daha yüksek kalitede ürünler üretilmesinde kullanılarak rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir. Standardizasyonun bir başka savunucusu olan Ohmae, tüm dünya pazarları içinde en büyük oranı Birleşik Devletler, Batı Avrupa ve Japon pazarlarının oluşturduğunu, bu pazarlardaki tüketici özelliklerinin homojen bir duruma geldiğini ve standardizasyonu olanaklı kıldığını belirtmektedir (Ohmae, 1989). Benzer şekilde Terpstra (1987), tüketicilerin hareketliliğinin ve medya gücünün artması ile endüstriyel ve tüketiciye yönelik ürünlerin global hale gelmesinin etkisiyle standardizasyonun kolaylaştığını belirterek, standart stratejiler ile elde edilecek tasarrufların uluslararası firmalar için çekici bir faktör olduğunu vurgulamıştır.

Adapte edilmiş (uyarlanmış) pazarlama stratejileri ise, farklı pazarların rekabet, tüketici davranışları, kültürel ve sosyal yapı, ekonomik faktörler gibi kendine özgü özellikleri olduğunu, bu nedenle her pazara kendi özelliklerine göre uyarlanmış stratejiler uygulanması gerektiği düşüncesinden doğmuşlardır.

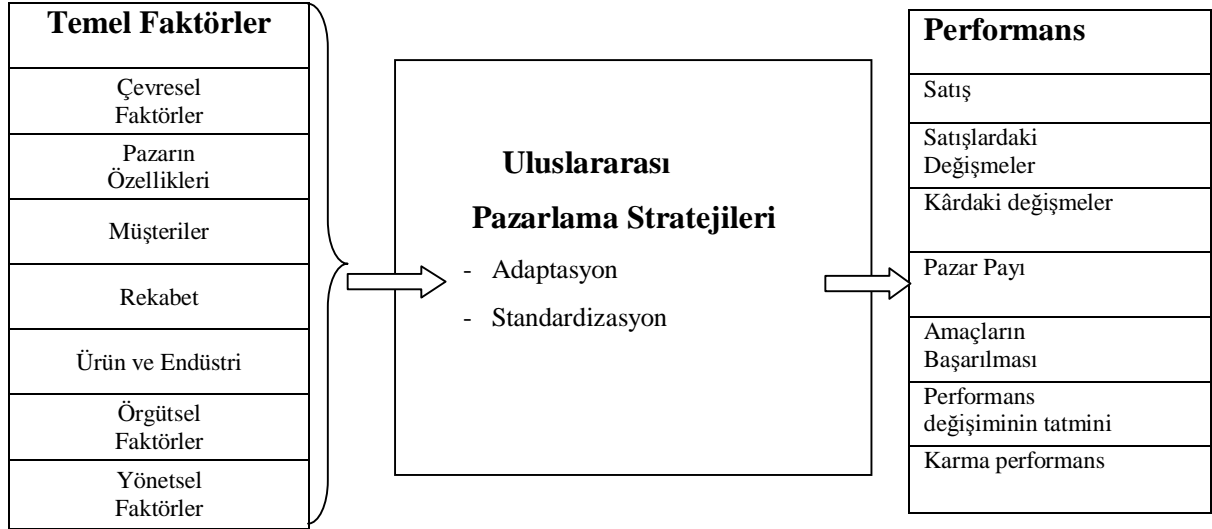
Adaptasyon stratejilerini savunan araştırmacılar genel olarak, pazarlar arasındaki politik, kültürel, pazar gelişimi, tüketici değerleri ve hayat biçimleri gibi özellikler bakımından farklılıklar bulunduğunu, bu nedenle farklı özellikler taşıyan pazarlara farklı stratejiler uygulanması gerektiğini vurgulamışlardır (Çavuşgil ve diğerleri, 1993: 481).

Çavuşgil ve Zou (1994: 7), ihracat performansı ile ürün ve tutundurma adaptasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Buzzel (1968), Hill ve Still (1984) ile Wind (1986), pazarlama stratejilerinin büyük oranda yerel bir konu olduğunu ve ürünler pazarlanırken her pazar için farklı bir çabanın gerektiğini belirtmişlerdir. Fornis (1962) çalışmasında, Avrupa genelinde geleneklerin devam ettiğini, Fisher (1984) ise dünya genelinde eğitimin artmasıyla insanların zevklerinin farklılaştığını belirtmiştir. Douglas ve Wind (1987) yerel ürün özellikleri ve markaları ile standart dünya markaları oluşturmanın, pek çok farklı durum açısından uygun olmayan bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Hill ve Still (1984), gelişmekte olan dünyada, adaptasyonun kırsal alanlarda şehirleşmiş alanlara göre daha etkili olacağını, ürün adaptasyonunun zorunlu olsun veya olmasın ürünün pazardaki rekabet avantajını arttıracığını vurgulamışlardır. Simmonds (1985)'a göre uluslararası firmalar rekabet güçlerini arttırmak için pazar segmentlerinin kurumsal veya tüketici ekseni özelliklerine cevap verebilmelidirler.

Literatürde salt standardize edilmiş stratejileri savunan araştırmacılar ile salt adapte edilmiş stratejileri savunan araştırmacılar dışında, durumsallık “orta yol” yaklaşımını benimseyen araştırmacılar da mevcuttur. Durumsallık yaklaşımına göre, standardizasyon veya adaptasyon stratejilerinin benimsenmesinde belirleyici olan, firma ve pazar özellikleridir. Buzzell (1968), salt standardizasyon veya adaptasyonun geçerli bir yol olmadığını, önemli olanın hangi pazarlama karması elemanının ne oranda standartlaştırılacağına belirlenmesi olduğunu belirtmektedir. Jain (1989)'e göre, standardizasyonun derecesini ekonomik gelişmeler, pazar rekabeti ve kültürel farklılıklar gibi pek çok etken belirler. Bu nedenle standardizasyon veya adaptasyon stratejilerinin tek başına uygulanması doğru değildir. Durumsallık yaklaşımının gücü, iki uç yaklaşım olan standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin avantajlarını kabul ederek, bu iki strateji arasında bir denge kurmaya çalışmasından kaynaklanmaktadır (Zou ve diğerleri, 1997).

Şekil 3, ihracat performansını belirleyen faktörlere ilişkin farklı bir model ortaya koymaktadır.

Şekil 3: Kavramsal Model, Uluslararası Pazarlama Stratejilerinin Standardizasyonu-Adaptasyonu



Kaynak: Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou, “Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of The Empirical Research”, **International Business Review**, Vol.12, 2003, s:141-171.

1.1.3.1.1. Ürün Adaptasyonu ve Standardizasyonu

İhracat ürün stratejisi, firmaların ürünlerini dış pazarlara sunarken uyguladıkları adaptasyon veya standardizasyonun düzeyidir (Lee ve Griffith, 2004). Ürün adaptasyonu literatürde en fazla araştırılan pazarlama stratejisidir. Ürün adaptasyonu; firmanın dizayn, ambalaj, kalite gibi ürün elemanlarının ihraç pazarlarındaki çevresel güçlere, tüketici davranışlarına, kullanım biçimlerine ve rekabetçi ortamlara uyumlu hale getirilme düzeyidir (Leonidou ve diğerleri, 2002: 61). Ürün standardizasyonu ise, firmanın pazar farkı gözetmeksizin tüm pazarlara aynı özellikteki ürünleri ihraç etmesidir.

Literatürde iki görüşte taraftar bulmuştur, ancak ürün adaptasyonunun ihracat performansını arttırdığı görüşü, hakim görüş olarak gözlenmektedir.

Sousa ve Alserhan (2002), firmaların ürünlerini ihraç pazarının özelliklerine göre adapte etmesi durumunda başarılı olabileceklerini, çoğu firmanın da bu yönde düşündüğünü belirtmiştir. Çavuşgil ve Zou (1994), ürün adaptasyonunun ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini belirterek firmaların ürün adaptasyonuna daha

çok rekabetçi baskılar nedeniyle başvurduklarını ifade etmişlerdir. Douglas ve Wind (1987), ürün adaptasyonu stratejisinin tüketici merkezli olduğunu, çünkü ihracatçının bu stratejiyi uygularken sürekli olarak tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirdiğini belirterek bu stratejiyi savunmuştur. Amine ve Çavuşgil (1986) ise ihraç ürünlerinin düşük düzeyde adapte edilmesinin ihracat performansını olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. McGuinness ve Little (1981) ile Czinkota ve Ronkainen (1998), adaptasyon stratejisi ile pazar ürün uyumunun daha iyi sağlandığını, bunda daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayarak firmaya daha fazla fiyat serbestisi sağladığını, böylece firmaların ihracat kârlarının arttığını belirtmişlerdir. Leonidou ve diğerleri (2002: 61), ürün adaptasyonu ile yüksek ihracat performansı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu, bunun birçok farklı coğrafyada yapılan çalışmada doğrulandığını belirtmiştir. Albaum ve Tse (2001: 76) ürün adaptasyonunun, firmaya sağladığı rekabet avantajı ile ihracat performansını arttırdığını belirtmektedir. Kirpalani ve Macintosh (1980), yaptıkları çalışmada eğer bir ürünün ihraç edildiği pazarın pazar gelişim evresi, kendi iç pazarındaki pazar gelişim evresinden farklı bir dönemde ise, pazar – ürün uyumunun sağlanabilmesi için ürün dizaynında değişiklik yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Son olarak Çavuşgil ve Zou, (1994: 15), ürünün yerel pazara özel olması durumunda ihraç pazarında kabul görmesinin zorlaşacağını, bu yüzden yüksek düzeyde adaptasyona ihtiyaç duyulacağını belirtmişlerdir.

Literatürde ürün standardizasyonu ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki olduğunu belirleyen araştırmalar da bulunmaktadır.

Louter ve diğerleri (1991: 13), balıkçılık, tarım makineleri ve hediyelik eşya gibi endüstrilerde standart ürün stratejisinin ihracat kârlılığını arttırdığını belirtmektedir. Jain (1989), ihraç pazarlarına standart ürünler ile girmenin rekabet düzeyi, ürün özellikleri, çevresel özellikler ve organizasyonel özelliklere bağlı olduğunu belirterek, standart ürün stratejisinin rekabetin az olduğu pazarlar ve endüstriyel ürünler için daha uygun olacağını belirtmiştir. Christensen ve diğ. (1987) ise, standart ürün stratejisinin ihracat başarısını arttırdığını belirtmiştir. Bunun nedenini ise standardize edilmiş ürünlerin sağlayacağı düşük maliyet ve ölçek ekonomisi ile elde edilecek kâra bağlamaktadır. De Luz (1993), Brezilyada yerleşik imalatçı-ihracatçı firmalar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, ürünlerini dış pazarlara uyarlayan firmalar ile ürünlerini standart şekilde sunan firmaların ihracat performansları arasında, standart ürünler sunan firmalar lehine bir ilişki tespit

etmiştir. Levitt (1983: 92-94), uluslararası firmaların birçok ülkede faaliyet gösterdiğini ve ürünlerini yüksek maliyetler ile bu ülkelerin özelliklerine göre adapte ettiklerini, ancak bu pazarlarda ortak özelliklerin bulunduğunu, ihracat başarısının da bu ortak özelliklerin bulunarak standardize edilmiş stratejiler uygulanması ile sağlanabileceğini, firmaların ancak bu yolla rekabet avantajı sağlayabileceklerini belirtmektedir.

1.1.3.1.2. Fiyat Adaptasyonu ve Standardizasyonu

İhracat fiyatlama stratejisi; uluslararası pazarlarda aynı (standart) veya farklı (adapte edilmiş) fiyat stratejilerinin uygulanmasını ifade etmektedir (Lee ve Griffith, 2004). İhracat fiyatlama stratejileri literatürde daha çok “adaptasyon” bağlamında incelenmiştir.

İhracat fiyatları; ekonomik, politik-yasal, fiyat kontrolleri; pazarlama, dağıtım ve ulaşım maliyetleri; pazar yapısı ve talep koşulları, vergiler, tarifeler, rakiplerin fiyat uygulamaları, dağıtım kanallarının kâr marjları ve maliyetleri nedenleriyle dış pazar koşullarına göre uyarlanmaktadır (Leonidou ve diğerleri, 2002: 62). İhraç fiyatının belirleyicilerindeki bu çeşitlilik, firmaların dış pazarlarda ayakta kalabilmesi için fiyat adaptasyonunu zorunlu kılar (Louter ve diğerleri 1991). Fiyat adaptasyonu yaklaşımı, ihracatçı firmalara uluslararası pazarlardaki değişimlere, rekabetçi ortamlara ve çevresel faktörlere ihracat performanslarını artıracak biçimde cevap verebilme avantajını sağlar (Christensen ve diğerleri, 1987). Albaum ve diğerleri (1997), ihracatçıların dış pazarlara düşük fiyat stratejisi uygulayarak girme eğiliminde olduklarını, bu strateji ile pazara daha kolay nüfuz ederek yüksek pazar payları elde edebildiklerini belirtmektedir. Leonidou ve diğerleri (2002), fiyat adaptasyonunun kârlılık haricindeki tüm performans ölçütlerini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Amine ve Çavuşgil (1986), ihracat fiyatlama stratejilerinden prestij fiyatlandırmanın ihracat yoğunluğunu pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Sorenson ve Wiechman (1975), fiyatlama stratejilerinin çoğunlukla uyarlamayı gerektirdiğini, çünkü vergi gibi fiyatlama bileşenlerinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir.

Theodosio ve Katsikeas (2001: 6-9), uluslararası firmaların, ihracat fiyat stratejilerini beş önemli faktörün etkilediğini, bunların; ekonomik çevre, yasal çevre,

dağıtım altyapısı, tüketici özellikleri ve davranışı ile ürün yaşam evresi olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, bir ülkedeki ekonomik koşulların, ürün talep miktarı ve hammadde fiyatları üzerinde etkisinin bulunduğunu, firmaların ihracat fiyat stratejilerinin dış pazarlardaki talep miktarından ve hammadde fiyatlarından direkt olarak etkilendiğini, bu yüzden fiyat stratejilerini dış pazar şartlarına göre belirlemeleri gerektiğini, birçok ülkede medeni hukukun perakende fiyatları etkileyerek belirli ürünlerin belirli fiyatlardan satılmasını sağladığını, hükümetlerin yerel firmaları ve ürünleri dış ürünlerden korumak amacıyla fiyat kontrolünü sağladıklarını, dolayısı ile ihracat yapılan ülkelerin yasal çevrelerinin fiyat stratejileri üzerinde direkt etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

İhracatçı firmalar ürünlerini son kullanıcılara ulaştırmada dağıtım kanallarını kullanırlar. Dağıtım kanallarının; sayısı, yapısı, maliyeti, rekabet düzeyi ve araçların kâr marjları gibi özellikleri firmanın ihracat maliyetleri üzerinde büyük paya sahiptir, dolayısıyla ihracat fiyat stratejilerini belirleyen faktörlerden biri de dağıtım kanallarının özellikleridir.

İhracatçı firmaların başarısına etki eden bir diğer faktör, ihraç edilen pazardaki müşterileri memnun edebilmeleri ve tercihlerini karşılayabilmeleridir. Bu nedenle uluslararası pazarlara yapılacak ihracatlarda, bu pazarlardaki müşterilerin satın alma davranışları dikkatlice araştırılmalı, tespit edilen özelliklere göre bir fiyat stratejisi belirlenmelidir. Lewitt (1983)' e göre fiyat düzeyi ürünlerin birbirleri ile karşılaştırılması yapılırken müşterilerce en çok dikkat edilen kriterdir. Fakat bu değerlendirmelerinde müşteriler ürünü sadece fiyat bakımından değil kalite, performans gibi başka faktörleri de göz önüne alarak değerlendireceklerinden (Douglas ve Wind, 1987), fiyat stratejisi belirlenirken faaliyet gösterilecek pazardaki müşterilerin satın alma davranışları ve algısal özellikleri iyi etüd edilmelidir.

Ürün yaşam evresi giriş; gelişme, olgunluk ve düşüş dönemlerinden oluşur. Her dönem için uygulanacak farklı pazarlama stratejileri mevcuttur. Uluslararası pazar stratejilerinin standardizasyon derecesinin belirlenmesinde, ürün yaşam evresinin hangi dönemde olduğunun önemli rol oynadığı çeşitli ampirik çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Baalbaki ve Malhotra, 1995; Johnson ve Aruthanes, 1995). Ülkeler arasında oluşabilecek muhtemel ekonomik ve pazar gelişim farklılıkları, ürünlerin bu ülkelerde farklı yaşam

evrelerinde olmasına neden olabilecektir. Bu da aynı ürünün farklı pazarlarda farklı fiyat stratejileriyle pazarlanmasını gerekli kılacaktır (Theodosio ve Katsikeas, 2001:8).

Bunun aksine literatürde, standart ihracat fiyat stratejisinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğini raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır.

Zou ve diğerleri (1997: 20), Kolombiyalı ihracatçılar üzerinde yaptıkları araştırmada, gelişmekte olan ülkelerde fiyatların genellikle düşük olduğunu, bu nedenle standart fiyat stratejileri ile pazara daha kolay nüfuz edilip ihracat satışlarının artırılabilceğini belirtmektedir. Seifert ve Ford (1989: 59), yaptıkları çalışmada, ABD' de makine parçaları, elektrik ve gıda işleme endüstrilerinde faaliyet gösteren firmaların standart fiyat stratejisi uyguladıklarını tespit etmişlerdir. Louter ve diğerleri (1991: 13-14), balıkçılık, tarım makineleri ve hediyelik eşya gibi endüstrilerde standart fiyat stratejisinin ihracat kârlılığını arttırdığını belirtmektedir.

1.1.3.1.3. Tutundurma Adaptasyonu ve Standardizasyonu

İhracat tutundurma stratejilerinin, farklı ülkelerde standart bir şekilde mi yoksa pazar özellikleri dikkate alınarak mı uygulanacağı literatürde birçok araştırmacı tarafından tartışılmış, ancak üzerinde görüş birliğine varılamamıştır. Diğer stratejilerde olduğu gibi, ihracat tutundurma stratejilerinde de adaptasyon ve standardizasyon yaklaşımını savunan araştırmacılar mevcuttur. Standart tutundurma stratejilerini savunan araştırmacılar, tüketicilerin tüketim alışkanlıkları ile farklı pazarlar arasındaki benzerliklerden yola çıkarken, adaptasyon stratejisini savunan araştırmacılar devlet sınırlamaları ve rekabetçi fiyatların ülkeler arasındaki farklılıklara yol açmasından hareket ederler (Keegan, 1995).

Leonidou vd. (2002), ihracat tutundurma stratejilerinin adapte edilmesinin zaman, coğrafya ve üründen bağımsız olarak, ihracat performansı üzerinde çok güçlü şekilde pozitif etkisi bulunduğunu belirtmektedir.

Adaptasyon yaklaşımını benimseyen reklamcılar, yöneticilerin ülkeler arasında kültür, zevkler, ekonomik gelişmişlik, tercihler gibi aşılması çok güç engeller olduğunun

farkında olmaları gerektiğini, bu engellerden dolayı reklamların pazarlara ait özelliklere göre uyarlanmasının zorunlu olduğunu savunmaktadırlar (Kanso ve Nelson, 2006: 149).

Çavuşgil ve Zou (1994:9), tutundurma stratejilerinin adaptasyon derecesinin; firmanın uluslararası rekabet düzeyi, ihraç pazarındaki rekabetçiliği ve ürünün özgünlüğü ile pozitif yönlü; firmanın ürünle ilgili deneyimi, ihraç pazarındaki müşterilerin markaya olan yakınlığı ve endüstrinin teknoloji odaklı olması ile negatif yönlü ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Rekabetçi firmalar, uluslararası deneyimleri ve kaynakları sayesinde çevrelerindeki fark edilemeyen koşulları, rekabet düzeyini ve talebi fark edip en çekici pazarı seçebilir ve bu özelliklere göre kendi tutundurma stratejilerini uyarlarlar (Çavuşgil vd., 1993; Douglas ve Craig, 1989; Hill ve Still, 1984). Uluslararası deneyimi az olan firmalar ise kendi çevrelerinde, kendi özelliklerine en uygun pazarları aradıkları için daha düşük düzeyde uyarlamaya başvururlar (Douglas and Craig, 1989).

Bir ürün sadece belirli ihtiyaçları karşılıyorsa, yüksek düzeyde adapte edilmiş tutundurma stratejilerine ihtiyaç duyulacaktır (Buzzell, 1968; Çavuşgil ve diğerleri, 1993; Keegan, 1969).

İhraç pazarında rekabet düzeyinin yoğun olması, firmaları, tutundurma stratejilerini rakip firmalar karşısında rekabetçi avantaj kazanmak için pazar özelliklerine göre uyarlamaya zorlar, çünkü ancak bu sayede yerel pazar özelliklerine uyum sağlayabilirler (Çavuşgil vd., 1993:11).

Endüstrinin teknoloji odaklılığı tutundurma stratejilerinin adaptasyon derecesini negatif yönde etkiler. Bilgisayar, uçak ve elektronik endüstrileri gibi teknoloji yoğun endüstrilerde ürünler tüketicilerin özel zevk ve tercihlerine daha az uyumlu olduklarından bu pazarlar için daha düşük uyarlanmış tutundurma stratejileri uygulanmalıdır (Levitt, 1983; Douglas ve Urban, 1977; Christensen da Rocha ve Gertner, 1987 ; Çavuşgil vd., 1993).

Vrontis (2001), uluslararası firmaların, tutundurma stratejilerini uyarlama eğiliminde olduklarını, bu eğilimin daha çok satış promosyonları, halkla ilişkiler ve kişisel satış alanlarında olduğunu belirtmektedir. Ayrıca İngiltere’de 500 Çok Uluslu İşletme üzerinde yapılan çalışmada, Vrontis, tüketici pazarlarına yönelik yapılan satışlarda reklamların endüstriyel pazarlara yapılan satışlardan daha fazla uyarlandığını tespit etmiştir. Theodosiou ve Leonidou (2003: 162)’ ya göre tutundurma yöntemlerinden reklam; yabancı pazarlardaki dil farklılıkları, medya özellikleri, devlet uygulamaları, ekonomik farklılıklar ve rakiplerin hareket tarzları nedeniyle adaptasyona tabi tutulur. Ayrıca bu faktörler reklamlarda verilecek mesajı, bu mesajın verilme biçimini ve reklam bütçesini önemli düzeyde etkiler. Satış promosyonları; yabancı pazarların yasal kısıtlamaları, kültürel özellikleri, rekabetçi uygulamaları nedeniyle, halkla ilişkiler; yabancı pazarlardaki halkla ilişkiler kuruluşlarının varlığı ve halkların özellikleri nedeniyle, kişisel satış ise; yabancı pazarlardaki işe alma, eğitim, motivasyon ve satış gücü kontrolü gibi özelliklerden dolayı adaptasyona tabi tutulurlar.

Bu görüşlere karşın, literatürde ihracat tutundurma stratejilerinin standardize edilmesinin, firmaların ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceğini savunan çalışmalar da mevcuttur.

Levitt (1983), tüketicilerin satın alma davranışlarındaki benzerlikler ve gelir düzeylerinin birbirlerine yaklaşması ile global hale gelen pazarlar nedeniyle firmaların farklı pazarlardaki tutundurma stratejilerinin standart olması gerektiğini savunmuştur.

Kanso ve Nelson (2006: 148-149), bir kısım reklamcının; iletişimde, sanatta, medyada, yaşam koşullarında ve kültürel alanda artan yakınsama nedeniyle reklamlarda standardizasyon anlayışını benimsediğini belirtmektedir.

Zou ve Çavuşgil (2002: 54), standardize edilmiş tutundurma karmasının firmanın dünya genelindeki faaliyetlerinde verimlilik artışı sağlayacağını, adaptasyona ise sadece yerel tüketicilerin isteklerine ve ülkelerin reklam düzenlemelerine uyum sağlamak için başvurulması gerektiğini belirtmektedir.

Sriram ve Manu (1995); tutundurma stratejilerinin standardizasyonu ile pazar payı arasında pozitif ilişki tespit ederken, Elinder (1961), Avrupalı tüketicilerin benzer özelliklerinin, firmalara bu tüketicilerin tümüne aynı reklamlarla ulaşmayı olanaklı kıldığını vurgulamıştır.

1.1.3.1.4. Dağıtım Adaptasyonu ve Standardizasyonu

Dağıtım adaptasyonu firmanın dağıtım kanallarını ihrac pazarlarının özelliklerine göre dizayn etmesi iken, dağıtım standardizasyonu tüm ihrac pazarları için aynı kanalların kullanılmasıdır. Literatürde yapılan çalışmaların birçoğunda, dağıtım adaptasyonunun firmaların ihracat performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Dağıtım kanallarının ihracat pazarlarının özelliklerine göre uyarlanması, bu pazarların yasal ve ekonomik koşulları, fiziksel şartları ve mevcut araçların sayısı gibi özelliklerindeki farklılıklara firmanın cevap verebilmesi için ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda dağıtım adaptasyonu ile firmanın ihracat yoğunluğu ve ihracat kârlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir (Leonidou vd, 2002: 63).

Dağıtım stratejilerinin, yabancı pazarların; harcanabilir gelirleri, satın alma alışkanlıkları ve dağıtım alt yapısındaki farklılıkları ile firmaların, satış hacmi ve ürün hattı bağımlılıkları gibi nedenlerden dolayı adapte edildiği belirtilmekte, ayrıca, araçların yerel ve yabancı pazarlardaki pazar bilgileri, finansal güçleri ve pazarlık güçleri gibi özelliklerinin farklılık göstermesinden dolayı, dağıtım kanallarında uyarlamalar yapıldığı belirtilmektedir.

Fiziksel dağıtımın, en fazla adaptasyona tabi tutulan strateji olmasının nedenleri; ürünlerin uluslararası taşınması esnasındaki özel dökümantasyon ve sipariş prosedürlerindeki farklılıklar, ürünün hem yabancı pazarlara hem de yabancı pazar içindeki ürün nakliye imkânlarındaki farklılıklar, yabancı pazarlardaki depoların çeşit, sayı ve teknolojik özellik bağlamındaki farklılıklar ve genellikle altyapısal imkânlar ile tüketici davranışları tarafından belirlenen, yabancı pazarlarda sürekli bulundurulması gereken stok düzeyindeki farklılıklara bağlanmaktadır. Uluslararası pazarlarda, pazar koşulları, rekabetçi koşullar ve nakliye koşulları sürekli değişim gösterdiğinden, fiziksel dağıtım

sistemleri firmalarca sürekli gözden geçirilmeli ve bu koşullara göre uyarlanmalıdır (Theodosiou ve Leonidou, 2003: 161-162).

Beamish vd. (1993), Kanadalı ve İngiliz ihracatçılar üzerinde yaptıkları araştırmada; yurt dışı pazarlarda yurt içi pazarlardan farklı dağıtım sistemi kullanan Kanadalı ihracatçıların kârlarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca dağıtım kanalının seçimi sırasında yurt içi pazar tecrübelerinin ve dış pazarın gelişme aşamasının dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Albaum ve Tse (2001), dağıtım adaptasyonunun firmanın rekabetçi avantajlarını artırdığını böylece ihracat performansının da arttığını belirtmiştir.

Louter ve diğerleri (1991: 13-14), gıda işleme endüstrisinde dağıtım adaptasyonunun ihracat kârlılığını artırdığını belirtirken; balıkçılık, tarım makineleri ve hediyelik eşya gibi endüstrilerde standart dağıtım stratejisinin ihracat kârlılığını artırdığını belirtmektedir.

1.1.3.2. Pazarlama Karması Stratejilerinin İhracat Performansına Etkileri

Pazarlama karması elemanları olan; ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımın ihracat performansı üzerindeki etkileri literatürde çok sayıda çalışmada araştırılmış olup, bu elemanların değişik boyutları ile ihracat performansına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda, pazarlama karması elemanlarının farklı boyutları ile bu boyutların ihracat performansına etkileri açıklanmaktadır.

1.1.3.2.1. Ürün Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi

Literatürde ürünün farklı boyutlarının ihracat performansına etkisi birçok çalışmada incelenmiş ve birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda ürünün özellikleri olarak; ürünün dizaynı, stili, kalitesi, markası, teknolojisi, ayırt edici özelliklere sahip olması, ambalajlama ve etiketlenmesi, satış sonrası hizmetleri ve ürün hattı özellikleri gibi boyutlar performansa etkileri bakımından araştırılmıştır (Çavuşgil ve Zou, 1994; Leonidou

vd., 2002; Amine ve Çavuşgil, 1986; Lages ve Melewar, 1999; McGuinnes ve Little, 1981; Koh, 1991; Lee ve Griffith, 2004; Lages, 2000).

Leonidou vd. (2002: 60), ürün dizaynı ve stilin ihracat performansını pozitif yönde etkilediğini ancak, endüstriyel ürünlerin performansla bir ilişkisinin tespit edilemediğini belirtmektedir. Cunningham ve Spiegel (1971), yaptıkları çalışmada ürün tasarımının ihracat performansını etkileyen temel ürün özelliklerinden biri olduğunu belirtmişlerdir (Lages ve Melewar, 1999).

Madsen (1989), ürünün ihracat pazarlarındaki başarıyı belirleyen en önemli unsur olduğunu, başarılı olmak isteyen firmaların bu pazarlara yüksek kalitede ürünler sunmaları gerektiğini belirtmiştir. Ürüne özgü özelliklerin rakiplerce kolayca taklit edilememesi, bu tip ürünlere sahip ihracatçıların başarılı olmalarını sağlar (Beamish and Munro, 1986). Hoang (1998), Ar-Ge harcamaları ile yeni ürün geliştirmenin ihracat başarısını artırdığını, Thirkell ve Dau (1988) ise ayırt edici özelliğe sahip ürünlerin performansa olumlu yönde etkide bulunduğunu belirtmişlerdir.

Ürün markası; ürünün ismi, dizaynı, sembolü, işareti ve tüm bunların kombinasyonu ile bağlantılı bir karar olup ürünün dış pazarlarda tanımlanmasını veya farklılaştırılmasını sağlar. Marka değişkenlerinin yapılan çalışmalar sonucunda, ihracat yoğunluğunu ve kârlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Leonidou vd. 2002: 60).

De Luz (1993), yöneticilerin ihracat başarısına yönelik algılarında teknolojik ürünlerin kritik bir başarı faktörü olarak algılandığını belirtmektedir. Beamish vd. (1999), Kanadalı ve İngiliz ihracatçıları üzerinde yaptıkları çalışmada, ürün teknolojisinin Kanadalı ihracatçıların ihracat yoğunluğunu artırdığını tespit etmişlerdir.

Uluslararası müşteriler, ihracatçıların satış sonrası gerekli servis desteğini sağlayabilmeleriyle özellikle ilgilenirler (Terpstra ve Sarathy, 1997). Dış pazarlarda özellikle endüstriyel ürünlerin satışında, satış öncesi ve sonrası hizmetler çok önemlidir (Koh ve Robicheaux, 1988). Ürün garantisinin, ürünün değerini artırdığı ve müşterilerin ürün üzerindeki risk algısını azaltarak ürünün performansını artırdığı belirtilmektedir.

Garanti, özellikle yeni bir pazara veya coğrafi olarak uzak bir pazara girilirken önem kazanır (Terpstra ve Sarathy, 1997). Nitekim yapılan çaişmalar da, ürün garantisinin ihracat performansını arttırdığını kanıtlamaktadır (Leonidou vd., 2002).

Yapılan araştırmalarda çok sayıda ürün hattı olan firmaların riskleri çeşitlendirebildiği, bu yolla ihracat başarısı sağladıkları belirtilmiştir (Christensen vd. 1987). Kaynak ve Kuan (1993) ile Szymanski vd. (1993), ürün genişliği stratejisinin ihracat performansına olumlu yönde etki edeceğini belirtmişlerdir. Hoang (1998) ise, dış pazarlara çok sayıda ve yeni ürünlerle girmenin ihracat satışlarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir.

1.1.3.2.2. Fiyat Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi

İhracat fiyat stratejileri; fiyatlama yöntemleri, fiyatlama stratejileri, satış koşulları, kur stratejileri ve fiyat adaptasyonu gibi bileşenlerden oluşur.

İhracat yapan firmalar dış pazarlara ilk girişte, genellikle pazar temelli fiyatlama yöntemini kullanırlar. Pazar temelli fiyatlama yaklaşımı, pazardaki talep ve rekabet koşullarına göre ürün fiyatlarının belirlenmesidir. Bu yöntemin belirlenmesi ile uzak pazarlardaki değişen pazar koşullarına, rekabetçi uygulamalara ve çevresel koşullardaki değişmelere daha kolay cevap verilebilir (Christensen ve diğerleri, 1987). Leonidou ve diğerleri (2002: 61), pazar temelli ihracat satış yöntemi belirleyen firmaların ihracat satış oranlarında ve kârlarında artış tespit etmişlerdir.

Literatürde ihracat fiyatlama stratejilerinden en fazla üzerinde durulanı ise, düşük fiyat stratejisidir. Bu yaklaşımla ihracatçı firmalar ihraç pazarlarındaki alıcıları etkileyerek pazara nüfuz etmeyi ve yüksek pazar payı elde etmeyi amaçlarlar. Böylece ölçek ekonomisine ulaşma amacına da hizmet etmiş olurlar (Albaum vd., 1997). Leonidou vd. (2002: 61), yaptıkları çalışmada pazara nüfuz etme stratejisini benimseyen firmaların ihracat kârlılığı haricindeki tüm performans ölçütlerinde artış tespit etmişlerdir. Amine ve Cavuşgil (1986), prestij fiyatlama yönteminin ihracat yoğunluğu üzerinde pozitif etkisi olduğunu raporlamışlardır.

Madsen (1989) ise, yüksek ihracat performansı için düşük fiyat stratejisi uygulamasının, alıcılar üzerinde ürün ve firma bağlamında olumsuz bir etki yarattığını, bu nedenle bu stratejiden kaçınılması gerektiğini belirtmektedir. Bilkey (1982), Amerikan ihracatçıları üzerinde yaptığı araştırmada, ürünün kendine özgü bir özelliği olması halinde firmaların fiyatı arttırdığını ve daha yüksek gelir elde ettiklerini tespit etmiştir.

Satış koşulları ihracat işlemlerinde kontratlardan doğan sorumlulukları belirlemeleri nedeniyle uluslararası işlemlerde önemli bir işleve sahiptirler (Leonidou vd. 2002: 61). Fiyat kotasyonunun uluslararası alıcıların borç ve yükümlülüklerini azaltması durumunda, satış koşulları önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir (Koh ve Robicheaux, 1988).

Rekabetçi kredi politikalarının ihracat başarısında önemli rol oynadığı, çünkü bu politikalar sayesinde daha geniş ve tatmin olmuş müşteri tabanı oluşturulabildiği çeşitli çalışmalarda önerilmiştir (Evangelista, 1994). Leonidou ve diğerleri (2002: 61) de, firma kredi politikalarıyla ihracat kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Döviz kuru stratejilerinde temel mesele, ürünlerin ihracatçının ülkesindeki döviz kuru üzerinden mi yoksa ithalatçının ülkesindeki kurlar üzerinden veya üçüncü bir ülkedeki kurlar üzerinde mi fiyatlanacağıdır. Çoğu uygulamada ithalatçılar fiyatlamının kendi döviz kurları üzerinden yapılmasını isterler. Bunun nedenlerinden ilki, yabancı döviz kuru riskini kendi ülkelerindeki döviz kurlarının yapısı gereği düşük olmasından dolayı bu yolla engelleyebilmeleridir (Samiee ve Anckar, 1998). İkinci nedeni ise, bu yaklaşımın yabancı satıcılar ile kendi ülkelerindeki satıcıların fiyat önerilerini kıyaslamayı kolaylaştırmasıdır (Terpstra ve Sarathy, 1997). Diğer yandan aktif ihracat yapan firmaların, aktif olmayanlara göre daha fazla yabancı döviz kurlarını kullandıkları belirtilmektedir (Samiee ve Anckar, 1998 ve Piercy, 1981). Leonidou ve diğerleri (2002: 61), döviz kuru stratejileri ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

1.1.3.2.3. Tutundurma Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi

Tutundurma, hedef kitleyi üründen, işletmeden, hizmetlerden, yapılan çalışmalardan haberdar etmek ve olumlu bir imajın doğmasını sağlamak, var olan imajı

pekiştirmek, kötü imajı değiştirmek yönünde yapılan bilinçli, planlanmış ve değişik kanallar aracılığıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür. İhracat yapan firmalar da, dış pazarlardaki alıcılara hem firmalarını hem de ürün özelliklerini ve üstünlüklerini tanıtmak amacıyla tutundurma faaliyetlerine başvurmak zorundadırlar.

Tutundurma faaliyetlerinin ihracat pazarlarında başarı göstermek için önemli olduğuna inanan firmaların ihracat satışları, bu faaliyetlere daha az önem gösteren firmaların ihracat satışlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Kirpalani ve Macintosh, 1980).

Tutundurma faaliyetleri genel olarak; reklam, kişisel satış, satış tutundurma, ticari fuarlara katılım ve kişisel ziyaretler olarak sıralanabilir.

Reklamlar, yabancı pazarlardaki müşterileri firmanın bu pazarlara sunduğu ürünlerle ilgili olarak bilgilendirici, hatırlatıcı ve ikna edici çalışmalar olup, firmanın satış miktarını arttırıcı etkiye sahiptirler. Nitekim yapılan araştırmalarda ihracat faaliyetleri daha yoğun olan firmaların, yoğun olmayanlara göre daha fazla reklam harcaması yaptığı belirtilmiştir (Lee ve Griffith, 2004). Yapılan çalışmalarda reklamların, ihracat satış yoğunluğunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. (Leonidou vd., 2002: 62).

Satın alma indirimleri, ücretsiz ürünler, kupon dağıtma gibi yöntemlerden oluşan satış tutundurması, firmaların ihracat performanslarını arttırmak için reklamlarla birlikte kullandıkları yöntemlerdir. İhracatçıların aktif biçimde bu yöntemleri kullanmaları, pazardaki değişimlere daha hızlı ayak uydurmalarını ve böylece ihracat başarılarının artmasını sağlar (Lee ve Griffith, 2004). Bu yöntemler özellikle düşük gelir sağlayan, yüksek rekabet düzeyi ve reklam sınırlamaları ile karakterize olan pazarlarda ihracat performansının arttırılmasına yardımcı olur (Cateora ve Graham, 1999).

Kişisel satış, literatürde çok az çalışmada incelenmiş bir tutundurma yöntemidir, fakat bu çalışmaların sonucunda elde edilen bilgiler dikkat çekicidir. Araştırma sonuçlarına göre, kişisel satış ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (Leonidou vd., 2002: 62). Bu yöntem özellikle reklam ve diğer tutundurma araçları

üzerinde kısıtlamalar bulunan ülkelere yapılan ihracatlar için performans artışı sağlar (Onkvisit ve Shaw, 1997).

Firmanın ticari fuarlara katılmasının da ihracat performansına olumlu etkide bulunacağı belirtilmektedir. Ticari fuarların firmanın yabancı pazarlardaki satış potansiyelini test etmesine olanak sağlaması, bu pazarlarda dağıtım için kullanılacak araçların belirlenerek firma ile çalışmalarının sağlanması, pazarlarda faaliyet gösteren diğer girişimciler ile işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olması, pazardaki rekabetçi uygulamalara pazarın verdiği reaksiyonun ticari fuarlarda gözlenebilmesi, diğer ihracatçı firmaların fiyat seçenekleri ile karşılaştırma imkânı sağlaması ile pazar araştırmasına yardımcı olması, ticari fuarların firmanın ihracat performansına olumlu etkisinin nedenleri olarak gösterilmektedir (Leonidou vd., 2002: 62). Seringhaus ve Rosson (1998), ticari fuarların firmaların ihracat performansını arttırmasına yardımcı bir faaliyet olduğunu belirtmiştir. Koçak (1999), ise ticari fuarlar sayesinde firmaların dış pazarların kültürel, ekonomik ve dağıtım gibi özellikleri hakkında bilgileri kolayca elde ettiklerini ve potansiyel alıcılarla irtibat kurabildiklerini belirtmektedir.

Birçok araştırmacı, kişisel ziyaretlerin ihracat pazarlarında, firmaların fırsat ve tehditleri görebilmesini sağlaması, dış pazarlardaki alıcılar ile iletişimi arttırması, kişisel ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olması ve ihracat yatırımlarının ihtiyaçlarına anında cevap vermeyi sağlaması nedenleriyle değerli bir tutundurma elemanı olduğunu belirtmiştir (Leonidou ve diğerleri, 2002: 62). Louter ve diğerleri (1991: 20), yabancı müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi ve kişisel ilişkilerin geliştirilmesinin ihracat başarısını arttırıcı bir etken olduğunu belirtmektedir.

1.1.3.2.4. Dağıtım Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisi

Firmanın dağıtım kanallarıyla ilgili kararları; kullanılacak distribütörler, acenteler, satış temsilcileri, uygulanacak kanal stratejisi ile seçilecek dağıtım kanalı türünden oluşur. Literatürde yapılan çalışmalarda, firmaların uyguladıkları dağıtım stratejilerinin ihracat performanslarına etki ettiği tespit edilmiştir.

İhracatçı firmalar ürünlerinin dış pazarlara ulaştırılması sırasında iki alternatifte sahiptirler. Bunlardan ilki, firmaların kendi dağıtım kanallarını kullanmaları (doğrudan ihracat), ikincisi ise çeşitli aracılar vasıtası ile ürünlerin dış pazarlara ulaştırılmasıdır (dolaylı ihracat). Doğrudan ihracat yöntemi ile alıcıyla birebir ilişki kurulması, ihraç pazarlarıyla ilgili doğrudan bilgi elde edilebilmesi ve aracılarca ödenen komisyonların ortadan kaldırılabilmesi sağlanarak ihracat kârlılığı arttırılmaktadır. Fakat doğrudan ihracat her zaman ve her pazar için mümkün olamamakta, bu nedenle firmalar ihraç pazarlarına çeşitli aracılar kullanarak ulaşabilmektedirler. Bu iki yöntemin ihracat performansına etkisine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Aaby ve Slater (1989), ihracat başarısında dağıtımın yönetim tarafından önemli bir faktör olarak algılandığını belirterek, yaptığı araştırma sonucunda dağıtım stratejisinin ihracat performansına pozitif yönlü etki ettiğini tespit etmiştir. Christensen vd. (1987), ise ürün dağıtımında aracı kullanan ihracatçıların daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Koh (1991), dağıtımda aracılar yerine kendi birimlerini kullanan firmaların kârlılıklarını arttırdıklarını, Lee ve Griffith (2004) ise, doğrudan dağıtım stratejisini kullanan firmaların dolaylı dağıtım stratejisini kullanan firmalardan pazar bilgisi bakımından daha üstün olduklarını ve böylece pazardaki değişimlere daha çabuk ayak uydurarak ihracat performanslarını arttırabildiklerini belirtmektedir. Koh ve Robicheaux (1988), dağıtım kanallarında aracı kullanmanın, aracılardan kâr marjları nedeniyle maliyetleri arttırdığı ve bunun da kârlılığı azalttığını belirtmişlerdir. Doğrudan dağıtım stratejisini benimseyen firmalar içinse aracı maliyetleri söz konusu olmadığından daha rekabetçi fiyatların uygulanabilmesi mümkündür. Bu nedenle aracı kullanmaksızın dağıtım yapan firmaların ihracat kârlılıkları daha yüksek olacaktır.

Loter ve diğerleri (1991: 20), aracılar kullanılarak gerçekleştirilen dağıtımın özellikle küçük firmalar için önem taşıdığını, çünkü bu firmaların kendi dağıtım sistemlerini kuracak kaynağa sahip olmadıklarını, ayrıca geniş pazar araştırması ve büyük reklam kampanyaları yapmalarının da mümkün olmadığını, bu nedenle küçük firmaların yabancı pazarlardaki aracılarını seçerken dikkatli olmaları gerektiğini belirtmiştir. Dominguez ve Sequeira (1993) de çalışmalarında, aracı kullanarak yapılan ihracatın az gelişmiş ülkelerin ihracatçı firmaları için tercih edilen bir yöntem olduğunu, çünkü bu firmaların pazar araştırması yapacak finansal güçlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Dağıtım stratejilerinin başarısını dolayısı ile firmaların ihracat performansını etkileyen diğer unsurlar ise, dağıtım kanalı üyelerinin firma tarafından desteklenmesi ile malın ithalatçıya zamanında teslim edilebilmesidir.

İhracatçı firmalar, dağıtım kanallarında kullandıkları aracılara; satış gücünün eğitimini sağlayarak, danışmanlık hizmetleri vererek, ortak pazarlama araştırması yaparak ve finansal olarak desteleyebilirler. Bu alanda yapılan araştırmalar, aracılardan desteklenmesinin ihracatçı firma ile aracılardan iyi ilişkiler kurulmasını, kanal üyelerinin ihtiyaçlarının ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağladığını, dolayısı ile firmanın ihracat performansını arttırıcı bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Çavuşgil ve Zou, 1994; Leonidou vd., 2002; Madsen 1989).

İhraç edilen malların ithalatçıya zamanında teslimi ithalatçı firmalar için; üretimin aksamaması, kendi alıcıları nezdindeki itibarlarının zedelenmemesi ve pazar rekabetinde geri kalmama nedenlerinden dolayı önem taşır. Bu yüzden ithalatçı firmalar stok devir hızlarını dikkate alarak verdikleri siparişlerini daha önce anlaşılana zamana uygun olarak kendilerine ulaştıran ihracatçı firmalar ile çalışmak isterler (De Luz, 1993). Nitekim, yapılan çalışmalarda da, zamanında teslim ile ihracat satış büyümesi, ihracat satış yoğunluğu gibi ihracat performansı başarı ölçütleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Leonidou, 2002: 62).

1.2. İhracat Performansının Ölçümü

İhracat performansının ölçümü konusunda, literatürde pek çok araştırma yapılmış, bu araştırmalarda birbirinden farklı birçok değişken kullanılmıştır. Fakat ihracat performansı literatüründe, ihracat performansının nasıl ölçüleceği konusunda görüş birliği sağlanamamıştır.

İhracat performansı literatürü incelendiğinde, araştırmacıların ihracat performansını ölçmek için kullandıkları ölçeklerin; finansal (ekonomik) ölçekler, finansal olmayan (ekonomik olmayan) ölçekler ve karma ölçekler olmak üzere üç kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Öte yandan bu ölçekler kullanılarak ihracat performansının ölçülmesi aşamasında objektif veya subjektif yöntemler kullanılmıştır. Objektif yöntemler, firmanın

ihracat faaliyetlerinin sayısal sonucunu kriter olarak alırken; subjektif yöntemler firmanın ihracat faaliyetlerinin yöneticilerin zihnindeki sonucunu ihracat performansını belirlemede kriter olarak kullanırlar.

Literatürde, ihracat performansını ölçmek için en fazla kullanılan ölçek grubu finansal ölçeklerdir (Lages ve Melewar, 1999). Bu ölçeklerin bir kısmı firmanın belirli bir andaki durumunu gösteren statik ölçekler, bir kısmı da firmanın belirli bir dönemine ilişkin durumunu gösteren dinamik ölçeklerdir. Finansal ölçekler; firmanın ihracat yoğunluğu (net satışların yurt dışı satışlara oranı), ihracat satışları, ihracat kârı, ihracat kâr büyümesi, ihracat satış büyümesi, pazar payı, yatırımlar üzerinden getiri, varlıklar üzerinden getiri ve ihracat satışlarının ihracat yöneticileri ile ihracat çalışanları sayısına oranı olarak sayılabilir (Lages ve Melewar, 1999; Katsikeas vd., 2000; Zou ve Stan, 1988; Donthu ve Kim, 1993). Bu finansal göstergelerin bir kısmı firmanın ihracat satışlarını, bir kısmı ihracat kârlılığını, bir kısmı da ihracat pazarlarındaki büyüme oranlarını ölçmeyi amaçlar.

Tablo 2’de ihracat performansının ölçülmesinde kullanılan ölçütlere yer verilmiştir.

Tablo 2: İhracat Performansının Ölçümünde Kullanılan Ölçütler

İhracat Performans Ölçütleri	
Objektif Ölçütler	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu
	İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	İhracat Satış Büyümesi
	İhracat Satış Hacmi
	İhracat Satış Etkinliği
Kâr ile ilgili	İhracat Kârlılığı
	İhracat Kâr Marjı
	İhracat Kâr Marjı Büyümesi
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı
	İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Pazar Farklılaşması
Subjektif Ölçütler	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu
	İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	İhracat Satış Hacmi
	İhracat Satış Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Hacmi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Büyümesi
	Yatırımların İhracat Satış Getirisi
	Rakiplere Kıyasla Yatırımların İhracat Satış Getirisi
Kâr ile ilgili	İhracat Kârlılığı
	İhracat Kâr Marjı
	İhracat Kâr Marjı Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Kârlılığı
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı
	İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı
	Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Pazar Çeşitlendirme
	Yeni Pazara Giriş Oranı
	Rakiplere Kıyasla Yeni Pazara Giriş Oranı
	Pazarda Güvenli Yer Kazanımı

Tablo 2'nin devamı

Genel	Genel İhracat Performansı
	İhracat Başarısı
	Rakiplere Kıyasla Genel İhracat Performansı
	Beklentileri Karşılama
	Rakiplerin Firmanın İhracat Performansını Derecelendirmesi
	Stratejik İhracat Performansı
Diğer	Firmanın Büyümesine İhracatın Katkısı
	Firmanın Yönetim Kalitesine İhracatın Katkısı
	Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
	Müşteri Memnuniyeti
	Rakiplere Kıyasla Müşteri Memnuniyeti
	Rakiplere Kıyasla Müşteri İlişkilerinin Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Ürün/Hizmet Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Firmanın İtibarı
	Yeni Teknoloji/Uzmanlık Kazanımı
	Yurtdışında Tanınma ve İmaj Yaratımı
	Rekabetçi Baskılara Karşı Amaçların Başarımı

Kaynak: Sousa (2004: 15)

Walters ve Samiee (1990), firma ihracat performansını belirlemek için; ihracat kâr marjlineri, ihracat satışlarındaki son beş yıllık büyüme ve firmanın ihracat yoğunluğunu ölçüm kriteri olarak kullanmıştır.

Kaynak ve Kuan (1993), ihracat performans kriteri olarak; firmanın yıllık ihracat satışları, yıllık ihracat kârlılığı, ihracatın firmanın toplam satışları içindeki yüzdesi ve firmanın ihracat faaliyetlerinden elde ettiği kârın toplam kârına olan oranını kullanmıştır.

Hoang (1998), ihracat performansını ölçmek için ihracat yoğunluğu ve ihracat büyümesini kullanırken, Robertson ve Chetty (2000) ihracat performansının ölçümünde ihracat yoğunluğu, ihracat büyümesi ve ihracat kârlılığı ölçütlerini kullanmıştır.

Madsen (1989), çalışmasında ihracat performansını; ihracat satışları, ihracat büyümesi ve ihracat kârlılığının son iki yılının ortalamasını alarak ölçmüştür.

İhracat performansının ölçümünde dinamik ölçütlerin kullanılması, firmanın belirli bir döneme ilişkin performansının izlenmesine ve performansın dönemsel olarak değerlendirilebilmesine olanak sağlar. Bu dönem genellikle firmanın geriye dönük 3 yılı veya 5 yılı olarak belirlenmektedir (Hoang, 1998; Robertson ve Chetty, 2000; Shoham, 1998; Donthu ve Kim, 1994; Naidu ve Prasad, 1994; Katsikeas vd., 1996).

İhracat performansının ölçümünde kullanılan diğer ölçek grubu ise finansal olmayan ölçeklerdir. Finansal olmayan ölçekler, ihracat performansını yöneticinin subjektif değerlendirmelerinden yararlanarak ölçmeyi amaçlar. Finansal olmayan ölçekler; amaçlara ulaşma, tatmin, algılanan başarı ile ürün ve pazara ilişkin çeşitli değişkenleri (yeni ürünlerin ihracı, ürün geliştirmenin ihracata katkısı, ihracat ülke sayısı vb.) esas alır.

Algılanan başarı ölçümleri, ihracat faaliyetlerinin, firmanın ekonomik ve stratejik amaçlarına ulaşmasındaki katkısına yöneticilerin inancını ifade eder. Tatmin ölçümleri; yöneticilerin firmanın ihracat performansından duydukları memnuniyet düzeyinin ölçümünü, amaç başarısı ölçümleri ise; yöneticilerin ihracat faaliyetlerine başlamadan önce belirledikleri kâr elde etme, satış artışı, pazar payını artırma veya dış pazarlarda yer edinme gibi amaçlarına ulaşmadaki algısal değerlendirmelerini ölçmeyi amaçlar (Katsikeas vd., 2002).

Finansal olmayan ölçümlerin temel mantığını; başarılı ihracat faaliyetlerinin yöneticilerin bu faaliyetlerden doğan tatmin düzeylerini arttıracığı, başarısız faaliyetlerin ise yöneticiler üzerinde tatminsizlik yaratacağı düşüncesi oluşturmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994). Finansal olmayan ölçekler finansal ölçeklere göre daha subjektif nitelik taşımaktadır. Subjektif ölçütler, firmaların objektif ölçümler için gerekli olan verilerini paylaşmakta isteksiz oldukları durumlarda performans ölçümüne yardımcı olmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, son dönemlerde ihracat performansının ölçümünde finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanıldığı “karma ölçütler” in kullanılmaya başlandığı görülür. Karma ölçütlerin kullanılmaya başlanmasının nedeni, “her iki ölçüt grubunun sağladığı avantajlardan yararlanılarak daha güvenilir ölçüm yapabilmek” olarak ifade edilmektedir (Bijmolt ve Zwart, 1994; Shoham, 1996).

Tablo 3, ihracat performansının ölçümüne ilişkin karma bir model sunmaktadır.

Tablo 3: İhracat Performansı Ölçüm Kriterleri

Firma Düzeyinde İhracat Performansı Değerlendirilmesi	
Ekonomik Ölçümler (Finansal)	Ekonomik Olmayan Ölçümler (Finansal Olmayan)
Satışla İlgili İhracat Satış Oranı İhracat Satış Büyümesi İhracat Satış Hacmi	Ürünle İlgili Yeni Ürünlerin İhracı İhraç Edilen Ürün Gruplarının Oranı Ürün Geliştirmenin İhracata Katkısı
Kârla İlgili İhracatın Kârlılığı İhracat Kârlılığındaki Büyüme İhracat Kâr Oranı	Pazarla İlgili İhracat Ülke/Pazar Sayısı Pazar Geliştirmede İhracatın Katkısı
Pazar Payıyla İlgili İhracat Pazar Payı İhracat Pazar Payı Büyümesi	Karma-Muhtelif İhracata Başlama İhracatın Ölçek Ekonomilerine Katkısı
Algısal Ölçümler İhracat Başarısının Algılanması İhracat Amaçlarının Başarılması İhracat Performansı ile Tatmin	

Kaynak: Katsikeas, Constantine S., Leonidas C. Leonidou, Neil A.Morgan, “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation And Development”, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.28, No.4, 2000, s:493-511.

Fenwick ve Amine (1979) ihracat performansının ölçümünde firmanın son üç yıldaki ortalama ihracat oranını, ihracat oranlarındaki büyümeyi, ortalama ihracat satışlarını, başarının subjektif değerlendirilmesini, ihracat kararları ile ihracattan tatmin olma düzeyini kullanmıştır. Çavuşgil ve Zou (1994) ihracat performansının ölçümü için yönetimin ihracat faaliyetine başlamadan önce belirlediği amaçlarına ulaşma derecesini, ihracat satışlarının son beş yıl için yıllık büyüme oranını, ihracatın son beş yıl için toplam kârlılığını ve ihracat girişiminin algılanan başarısını kullanarak karma bir performans ölçüm yöntemi belirlemiştir. White vd. (1998) ise, ihracat yoğunluğu, ihracat yapılan ülke sayısı, yönetimin ihracat kârlılığı algısı ve ihracat faaliyetlerinden tatmin olma düzeyini kriter olarak kullanmıştır. Naidu ve Prasad (1994), subjektif ölçütler olarak; satış amaçlarına ulaşma, karlılık amaçlarına ulaşma, pazara nüfuz etme stratejisinin başarısını, objektif ölçütler olarak ise; ihracat satış hacmi, ihracatın toplam satışlara oranı ile ihracat satış kârlılığı değerlerini son üç yıla dönük olarak kullanmıştır. Shoham (1996), ihracat performansı ölçümünde; statik ve dinamik ihracat satış performansını, dinamik ihracat

kârlılık performansını, ihracat yoğunluğunu, ihracat faaliyetlerinin beklentileri karşılması ile bu faaliyetlerden tatmin olma düzeyini kullanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim, İngilizce literatürde “Corporate Governance” olarak ifade edilen kavramın Türkçe karşılığı olarak kullanılmakta olup, Türkçe literatürdeki çeşitli kaynaklarda; kurumsal yönetişim, yönetim biçimi, şirket yönetkisi olarak da adlandırılmıştır (Kula, 2006: 12). Türkçe literatürdeki ilk araştırmalarda kavramın tercümesindeki farklılıklar, özellikle SPK’nın 2003 yılında yayımladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri” nden sonra sona ermiş, yapılan çalışmalarda artık “Kurumsal Yönetim” şeklindeki kullanımı benimsenmiştir.

Kurumsal yönetim, son yıllarda özel sektör, kamu kuruluşları, düzenleyici otoriteler, hükümetler, uluslararası kurumlar ve akademisyenler tarafından üzerinde fazlaca durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatürde kurumsal yönetimin farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından pek çok farklı tanımı yapılmıştır. Bu tanımlamaların her birinde, kurumsal yönetimin farklı bir özelliğine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Dünya Bankası’na göre kurumsal yönetim geniş anlamıyla, modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturdukları herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi kendisine yönlendirmesine, etkin çalışmasına ve içinde yer aldığı toplumun değerlerine saygı göstererek uzun dönemde ortaklarına ekonomik olarak katkıda bulunmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik ve düzenlemeyi ifade eder (Tüsiad, 2002: 9).

OECD’ye göre kurumsal yönetim, şirketlerin kontrol edildiği ve yönlendirildiği bir sistemdir. Buna göre kurumsal yönetimin yapısı; yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi taraflar arasındaki hak ve sorumlulukların

paylaşılmasını belirler, ayrıca kurumsal meseleler ile ilgili karar alma süreçlerini ve prosedürleri ortaya koyar (OECD, 1999: 12).

Millstein kurumsal yönetimi; işletme yönetiminin geleneksel amaçlarından biri olan “kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma” amacının yanı sıra; hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, alacaklılar, fon sağlayıcılar ve devlet gibi işletme ile dolaylı da olsa bir şekilde ilgisi bulunan tüm “paydaş” ların haklarının önemsendiği bir anlayış olarak tanımlamıştır (Millstein, 1998: 27).

Gregory ve Lillen ise kurumsal yönetimi geniş açıdan, şirketin kendisine dışarıdan sermaye temin etmesine ve faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütmesine imkân tanıyan, böylelikle hissedarlar dışındaki ilgililerin ve toplumun menfaatlerine katkı sağlarken, uzun dönemde şirket hisselerinin ekonomik değerinin artmasını sağlayan; kanun, tüzük ve özel uygulamalar karması olarak değerlendirmiştir. Daha dar anlamda ise, kurumsal yönetim kavramının sadece yönetim kurullarının, müdürlerin ve hissedarların rolleri ve icraatlarıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Gregory ve Lillen, 2000: 11).

Shleifer ve Vishny’e göre kurumsal yönetim, şirkete mali kaynak sağlayan hissedarların, bu yatırımlarının karşılığını almak için, kendilerini garantiye alma yöntemleridir (Shleifer ve Vishny, 1997: 737).

Oman ve diğerleri (2003: 45)’ne göre kurumsal yönetim bir ülkenin özel ve kamu kurumlarının yöneticileri ile bu kurumlara yatırım yapanlar arasındaki ilişkileri yöneten ve düzenleyen bir mekanizmadır.

Koçel (2007) kurumsal yönetimi, işletmelerin; devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde mümkün olduğunca doğru bilgi vermesi ve şeffaf olması olarak tanımlamıştır.

Paslı (2005: 36-38)’ya göre kurumsal yönetim, özellikle halka açık anonim şirketlerde görülen mülkiyet-kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları en aza indirmeyi amaçlayan; adillik, şeffaflık, iç ve dış sorumluluk ilkelerini esas alan, şirketin denetim ve yönetim esaslarını kurallara bağlayan, şirketi kuruluşundan tasfiyesine kadar bir bütün

halinde ve ekonomi için çok önemli bir birim olarak ele alan, ülkeden ülkeye değişmekle birlikte uluslararası geçerliliği olan bazı ilkeleri bünyesinde barındıran özel bir yönetim sistemidir.

Aktan (2005: 4)'a göre kurumsal yönetim şirketin iyi yönetilmesi demektir. Şirketin iyi yönetimi için, şirketin üst yönetiminin ve yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ile şirket içindeki ve dışındaki paydaşların haklarını önceden belirlemek ve bunları yasal bir zemine oturtmak gereklidir. Ancak şirketin iyi yönetimi için sadece bunların yapılması yeterli değildir. İyi yönetim için, bunların ötesinde değişim yönetimi, stratejik yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi vb. yönetim tekniklerinin de etkin biçimde uygulanması gerekir.

Şenver (2002: 6) ise kurumsal yönetimi, şirketin devamlılığını ve ortakların sağladıkları kaynaklar karşılığında şirketin değerinin artmasını sağlayan, bunu yaparken şirketin ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkisini etik değerlere uygun ilkeler çerçevesinde yürüten bir yapı olarak tanımlamıştır.

Son olarak, Pulaşlı (2003) kurumsal yönetimi; şirketlerin yıl sonu hesapları, raporları ve mali tablolarının uzman, deneyimli ve bağımsız kişi ve kuruluşlar tarafından önceden belirlenmiş kurallara göre kontrol ve denetimi, yöneticiler ve şirket arasındaki çıkar çatışmalarını ortadan kaldıracak mekanizmaların kurulması ve ticari sır haricindeki bilgilerin kamuya açıklanması, tüm bu işlemlerin ise şeffaf bir şekilde yapılarak kamuya duyurulması olarak tanımlamıştır.

2.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışındaki en büyük etken 1990'lı yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarıdır. Kurumsal yönetim anlayışı ise bu krizler ve skandallara bir çözüm olması amacıyla geliştirilmiş bir yönetim sistemidir (Aktan, 2005: 8).

1997'de Güneydoğu Asya'da yaşanan krizde, şirketlerin ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun dışarıdan izlenmeye açık olmayan bir yapıda

olan şirketler yüzünden gerçekleşmiş olması, yatırımcıların gelişmekte olan piyasalarda ne kadar güçsüz bir korumaya sahip olduğunu göstermiş, bu piyasalardaki kurumsal yönetim uygulamalarının zayıflığını gözler önüne sermiştir (Özilhan, 2007: 6; Becht ve diğerleri, 2002: 13).

1998 yılında Rusya’da yaşanan krizin nedenleri arasında, ülkenin ekonomik ve politik yapısının yanı sıra, kurumsal ortamın bozukluğu gösterilmektedir. Yasal düzenlemelerdeki boşluklar ve etik olmayan dürtüler, bu kurumların sürekli olarak suistimallere maruz kalmasına zemin hazırlamıştır (Becht ve diğerleri, 2002: 13).

Güney Amerika’da yaşanan benzer krizlerde, krizin yaşandığı ülkelerdeki hızlı sermaye çıkışının nedeni olarak, bu ülkelerdeki kurumsal yönetim düzeyinin yetersizliği gösterilmiştir (Chong ve diğerleri, 2003:5).

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde etkili olan bir diğer faktör de dünya çapında büyük üne sahip, hisse senetleri dünya genelindeki menkul kıymet borsalarında işlem gören bazı önemli şirketlerde son dönemlerde yaşanan skandallardır. Bu skandallar neticesinde, yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güveni azalmış, hisse senedi fiyatlarında ciddi düşüşler meydana gelmiş ve yatırımcılar milyonlarca doları bulan kayıplarla karşılaşmıştır.

2000’li yıllarda ABD’de Enron ve WorldCom, İtalya’da Parmalat, Hollanda’da Ahold ve Çin’de ortaya çıkan Yanguangxi skandalları, ilgilileri şirket yönetimi ve denetimi konularını gözden geçirmeye itmiştir.

1997’de yaşanan Güneydoğu Asya krizinin ardından, çeşitli uluslararası kuruluşlar kurumsal yönetim adı altında, şirketlerin daha iyi yönetilmesini teminen bir takım ilkeler geliştirme çabası içine girmişlerdir (Akbulut, 2002). Özellikle ABD’deki Enron skandalından sonra, şirket denetimi konusu ABD ve Avrupa’da önem kazanmıştır.

Bilançolarda ve yönetimde şeffaflık ilkesinin başta olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, OECD ve Dünya Bankası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından belirlenmiştir. Bu ilkelerin

belirlenmesindeki asıl amaç ise bireysel ve kurumsal yatırımcıların korunması olmuştur (Şirvan, 2007).

Kurumsal yönetim ilkelerinin OECD tarafından belirlenmesinin ardından, dünya genelinde hemen hemen bütün ülkeler, bu ilkeler rehberliğinde kendi kurumsal yönetim ilkelerini belirlemişlerdir. Bu bağlamda Türkiye’de de SPK öncülüğünde kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir.

Takip eden bölümde kurumsal yönetim ilkelerinin dünya genelindeki ve Türkiye’deki yasallaşma süreci incelenmektedir.

2.2. Kurumsal Yönetimin Yasallaşması

Kurumsal yönetim kavramının yasal bir nitelik kazanmasına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda, birçok ülke ve kuruluş tarafından “İyi Yönetim Kuralları” veya “En İyi Uygulama Kodları” adı altında kurumsal yönetim düzenlemeleri yayımlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Değişik ülkelerde yapılan bu düzenlemelerin hukuki nitelikleri de farklılık gösterebilmektedir. Düzenlemelerin bazıları bağlayıcı nitelik taşırken, bazıları tavsiye niteliğindedir. Bağlayıcı nitelikte olan düzenlemelere mutlak suretle uyulması gerekmekte aksi takdirde yasal yaptırımlara maruz kalma ihtimali bulunmaktadır. Tavsiye niteliğindeki uygulamaların bir kısmında herhangi bir bağlayıcılık bulunmamakta, bir kısmında ise “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi kullanılmaktadır (Gregory, 2002: 9; Cansızlar, 2005).

Bu çerçevede aşağıda kurumsal yönetim anlayışının Dünya’da ve Türkiye’de yasal bir zemine oturmasını sağlayan düzenlemelere yer verilmiştir.

2.2.1. Sarbanes-Oxley Kanunu

Sarbanes-Oxley Kanunu Enron skandalının ardından 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yürürlüğe koyulmuştur. Kanun ABD’deki borsaya kote tüm Amerikan firmaları, bu firmaların yurt dışındaki şubeleri ile ABD’de faaliyet gösteren borsaya kote yabancı firmalar için temel yönetim uygulamalarının çerçevesini çizmiştir. Sarbanes-Oxley

Kanununun ilerleyen bölümlerde açıklanacak olan diğer uygulamalardan farkı, düzenlemede açıklanan esaslara uyulmasının zorunlu oluşudur (Stanwick, 2006).

Sarbanes-Oxley Kanununda öngörülen temel düzenlemeler; finansal açıklamaların desteklenmesi, denetim bağımsızlığının arttırılması, kurumsal yönetimin güçlendirilmesi, çalışanların ve pay sahiplerinin korunması, yöneticilerin hesap verilebilirliklerinin arttırılması ve sahtekârlıkların cezalandırılmasıdır.

Sarbanes-Oxley'in "daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarıyla", skandallarla sarsılan piyasalardaki güven ortamının tekrar sağlanması amaçlanmıştır. Özellikle yatırımcıların ve kamunun menfaatleri; güvenilir, yeterli bilgiyi sağlayan ve bağımsız denetim raporlarının zorunlu hale getirilmesiyle güvenceye alınmak istenmiştir (Carpenter, 2004).

Kanunun üçüncü bölümünde yönetim kurulu üyeleri ile üst yöneticiler arasındaki ilişkilere yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde, üst yönetime denetim ve kontrol işlevlerinde daha fazla sorumluluk yüklenmiştir. Ayrıca yönetim kurullarında, bilgili bağımsız üyelerin sayısının arttırılarak yönetim kurullarının daha bağımsız hale getirilmesi, icra başkanı yetkilerinin komitelere devredilmesi ve bilgi sistemleri yönetiminin şirketin önemli bir parçası haline getirilmesi öngörülmüştür (Mitra, 2005).

2.2.2. Cadbury Raporu

1980'li yıllarda Birleşik Krallık şirketlerinde meydana gelen finansal kriz, yatırımcıların bu şirketlerin finansal raporlarına olan güvenlerini azaltmıştır. Bunun üzerine 1992 yılında Cadbury Komitesi Birleşik Krallık şirketlerinin uyması için "En İyi Uygulama Kodları" nı yayımlamıştır. Rapor, özellikle şirketlerin rapor ve hesaplarında kodların her bir maddesine uyup uymadıklarına dair resmi bir ifade bulunmasını tavsiye etmiştir. Ayrıca komite, şirketlerin yıllık raporlarını yayınlamadan önce bağımsız denetim firmasının denetiminden geçmesini tavsiye etmiştir (Erdönmez, 2003:42).

En iyi uygulama kodları esas olarak; yönetim kurulu yapısı, icradan sorumlu olmayan yöneticilerin atanması ve bağımsızlığı, hizmet sözleşmeleri, icradan sorumlu yöneticilerin ücretleri ile şirketin finansal raporlarının denetimi üzerinde durmuştur.

Raporda en geniş bölüm “Yönetim Kurulu” na ayrılmıştır. Toplam 17 alt başlıkta yönetim kurullarının yapısına ve işlevlerine dair tavsiyeler yer almıştır.

Yönetim kurulunun etkinliği başlığı altında, tüm halka açık şirketlerin başında, şirketin işlerini yönlendirecek ve kontrol edecek etkili bir yönetim kurulunun bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

İngiltere’deki mevcut tekli kurul sisteminde, kurulun görev ve sorumluluklarını kabul eden yönetim kurulu başkanı altında, iş konusunda engin bilgiye sahip murahhas (icradan sorumlu) üyeler ve şirketin faaliyetlerine farklı bakış açısı sağlayacak bağımsız üyeler bulunması tavsiye edilmiştir. Ayrıca icradan sorumlu olmayan yöneticilerin çoğunluğunun şirketle herhangi bir ilişkisi olmayan bağımsız üyeler olması ve bu üyelerin belirli dönemler için görevlendirilmeleri tavsiye edilmiştir.

Denetim ve ücretlendirme hususlarında ise, icradan sorumlu olmayan yöneticilerin çoğunluğunu oluşturduğu komiteler kurulması tavsiye edilmiştir.

2.2.3. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), ilk olarak 1999 yılında “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” ni yayımlamıştır. Bu ilkeler dünyada kurumsal yönetim ilkelerinin standartlaştırılması hususunda önemli bir adım olmuş ve 29 ülke tarafından benimsenmiştir. İlkeler 2004 yılında, gelen görüş ve öneriler çerçevesinde gözden geçirilerek yenilenmiş ve tekrar yayımlanmıştır.

Bu ilkelerin uygulanması için herhangi bir yasal sorumluluk bulunmamakla birlikte, ilkelerin şirketler tarafından benimsenmesi ve kullanılması teşvik edilmektedir. İlkeler genel olarak, bu ilkeleri benimseyecek olan ülkelerdeki kurumsal yönetim alt yapısının şeffaflaşmasını ve daha etkin pazar koşullarının oluşturulmasını hedefler. Ayrıca

yöneticilerin sorumluluklarının açık bir biçimde belirlenmesi, bütün hisselerin eşit hakka sahip olması, tüm uygulamaların paydaşların haklarını koruyacak şekilde düzenlenmesi, yatırımcıların bilgiye ulaşma konusunda farklı konumlarda olmamaları, paydaşların kendi haklarını ihlâl eden uygulamalara karşı koyma haklarının olması, firma ile ilgili bilgilerin (ticari sır kapsamında olanlar hariç) zamanında ve doğru bir şekilde açıklanması, firmanın gelecekte karşılaşılabileceği olası risk faktörlerinin açıklanması ve dış denetim sonuçlarının açıklanması, OECD'nin üye ülkelerden uyulmasını istediği prensiplerdir (OECD, 2007).

OECD kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurullarının denetim ve gözetim rollerine ayrı bir önem verilmiştir. Bu kapsamda yönetim kurullarının paydaşlara karşı hesap verebilir olması, yönetim kurullarının firma içinde tesis edilecek olan kurumsal ortamın yüksek etik değerlerle bağdaşmasından sorumlu olması, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve ücretleri konularında paydaşların bilgilendirilmesi, yönetim kurullarının firmanın finansal raporlarının doğruluğundan sorumlu olması ve yönetim kurullarında yeteri kadar icracı olmayan bağımsız üyenin yer alması tavsiye edilmiştir (OECD, 2007).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri iki kısımda ele alınmıştır. İlk kısımda; etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi, hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri, hissedarların adil muamele görmesi, paydaşların rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumlulukları ele alınmıştır. İkinci kısımda ise, ilk bölümde bahsi geçen ilkelerin anlaşılmasına yardımcı olan açıklama ve yorumlara yer verilmiştir. Bu yorumlarda mevcut ilkelerin uygulanması için faydalı olabilecek öneriler belirtilmiştir (OECD, 2007).

Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi İlkesi doğrultusunda kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımı açık bir biçimde yapılmalıdır (KYD, 2005).

Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri İlkesi ise, kurumsal yönetim çerçevesinin hissedarların haklarının korumasını ve bu hakların kullanılabilmesinin kolaylaştırılmasını sağlayacak bir yapıda olmasını önerir (KYD, 2005).

Hissedarlara Eşit Muamele İlkesine göre, kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına alan bir yapıda olmalı, tüm hissedarlar haklarının ihlâli halinde etkili tazmin imkânına sahip olmalıdır (OECD, 2004).

Paydaşların Rolü İlkesine göre, kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını, yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet arttırımı ve yeni iş alanlarının yaratılmasında şirketler ile paydaşlar arasında güçlü işbirliğini teşvik etmelidir (KYD, 2005).

Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık İlkesine göre kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır (KYD, 2005).

Yönetim Kurullarının Sorumlulukları İlkesine göre kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkili denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü taşımasını sağlamalıdır (KYD, 2005).

2.2.4. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki gelişmeler 2001 mali krizinin ardından hız kazanmıştır. Özellikle kısıtlı yabancı sermaye, değişken yabancı portföy yatırımları ve bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına ilişkin çalışmalar kurumsal yönetim anlayışının gündeme taşınmasına yol açmış, krize açık ekonomik yapı Türk şirketlerini ve politikacılarını Türkiye’deki mevcut kurumsal yönetim uygulamalarını sorgulamaya itmiştir (Ararat ve Uğur, 2003).

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, yabancı sermayenin ekonominin gelişimine katkısı büyük önem arz etmektedir. Ancak günümüzde yabancı sermayenin ülkeye çekilebilmesi için sadece iyi bir finansal performans yeterli görülmemekte,

güvenilir ve şeffaf bir yönetim ortamına sahip olunması da önde gelen kriterler arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda Avrupa Birliği'ne entegrasyon sürecinde olan Türkiye'nin kurumsal yönetim ortamının da, AB standartlarına uyumlu hale getirilmesinin hem sermaye piyasalarının gelişimi hem de entegrasyon sürecinin hızlı bir şekilde sonuçlandırılması bakımından önemi büyüktür.

Türkiye'deki sermaye piyasaları düşük likidite, yüksek değişkenlik ve yüksek sermaye maliyeti ile karakterize edilmektedir. İmtiyazlı hisseler ve piramit ortaklık yapısı nedeni ile kontrol edici hissedar grupları oluşmakta, bu da azınlıkların haklarını tehlikeye atmaktadır. Ayrıca yasal ve düzenleyici uygulamalardaki eksiklikler, yabancı yatırımcıların hisse senedi piyasalarına girmeleri için risk oluşturmaktadır. Türkiye'deki sahiplik yapısı ise bir hayli konsantre bir yapıda olup, genellikle aileler en büyük pay sahibi konumundadırlar (Ararat ve Uğur, 2002; Demirağ ve Serter, 2003). Şüphesiz Türkiye'nin kurumsal yönetim alanındaki bu eksiklikleri çok ihtiyaç duyulan yabancı sermayenin çekilmesi noktasında büyük bir sorun teşkil etmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurulmuştur. Kurulun temel görevi, sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını sağlamaktır. SPK, görev alanına girmesi nedeniyle ülkemizde kurumsal yönetim çalışmalarına yön vermekte ve belirleyici olmaktadır.

SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu'nu ilk olarak 2003'te yayımlamış, daha sonra bu raporu tekrar gözden geçirerek ikinci raporunu 2005'te yayımlamıştır.

İlkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır (SPK, 2005).

İlkeler halka açık Anonim Şirketler için hazırlanmış ancak özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlarca da uygulanabileceği ifade edilmiştir.

Ayrıca ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanmasının isteğe bağlı olduğu belirtilmiştir (SPK, 2005).

Ancak SPK 10 Aralık 2004 tarihinde aldığı kararla, hissesi İMKB’de işlem gören şirketlerin her sene sonu itibariyle hazırladıkları yıllık şirket raporlarında ayrı bir bölüm olarak ilkelerde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanların belirtilmesini istemiştir. Yani “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi benimsenmiştir. Buna göre, şirketlerce yayınlanan yıllık raporlarda, uyulmayan prensipler hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere uyulmaması dolayısıyla meydana gelebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, ilke kararlarına uyulmaması halinde, SPK tarafından yasal yaptırımların söz konusu olabileceği belirtilmiştir (Hergüner ve diğerleri, 2005).

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır (SPK, 2005:4).

İlk bölümde pay sahiplerine ilişkin olarak; pay sahiplerinin eşit işleme tabi olmaları, bu kapsamda, bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına bu bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Ayrıca hissedarlığa ilişkin kayıtların doğru bir biçimde tutulması, hisselerin serbestçe el değiştirebilmesi ile hissedarlara eşit işlem ilkesi ele alınmıştır (SPK, 2005).

İkinci bölümde ise kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik bilgilendirme politikalarının oluşturulması istenmiş, belirlenen bu politikalara sadık kalınarak kamunun aydınlatılmasına yönelik prensipler belirlenmiştir. Ayrıca periyodik olarak açıklanacak mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler standardize edilerek ayrıntılandırılmıştır (SPK, 2005).

Üçüncü bölümde paydaşlarla ilgili prensiplere yer verilmiştir. Paydaş, işletmenin hedefleri ve uygulamaları ile bir şekilde ilgisi olan kişi, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Bir şirketin paydaşları arasında; şirketin hisse sahipleri ve çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve

potansiyel yatırımcılar sayılabilir. Bu bölümde şirket ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensiplere yer verilmiştir (SPK, 2005).

Dördüncü bölümde, yönetim kurullarının fonksiyonlarına, yapısına, sorumluluklarına, faaliyetlerine, yönetim kuruluna sağlanacak mali haklara, yönetim kurullarına yardımcı olmak üzere kurulacak olan komitelere ve yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin prensipler yer almaktadır (SPK, 2005).

2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD tarafından 2004 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu” ndan sonra, her ülke kendi yerel şartlarına göre bu ilkeleri uyarlayarak uygulamaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda globalizasyonun etkisiyle artan rekabet şartları ve yabancı sermaye yatırımları, ülkeden ülkeye farklılık gösteren kurumsal yönetim prensiplerinin birbirine yaklaşmasına yol açmıştır (Pashı, 2005: 71).

Etkili bir kurumsal yönetimin tesisi için, yönetim anlayışında bir takım ilkelere uygun bir şekilde hareket edilmesi gerekir. Bu kapsamda genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, “eşitlik”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” ilkeleri ön plana çıkmakta ve bu ilkelere yola çıkarak belirlenen prensipler, kurumlara yönetim uygulamalarında yol gösterici olmaktadır.

2.3.1. Eşitlik (Adil Yönetim) İlkesi

OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde, “kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır” denilmektedir (TKYD, 2005: 37).

Bu çerçevede eşitlik ilkesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarların kanunen veya esas sözleşme ile belirlenen haklarının yeteri kadar korunmasını, kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir

şekilde uygulanmasını ve ortaya çıkabilecek muhtemel çıkar çatışmalarında tüm şirket ortaklarına eşit muamele gösterilmesini ifade eder (Paslı, 2005: 72-73).

Eşitlik ilkesi gereği şirketin geleceği ile ilgili kararlarda şirketle ilgisi olan tüm tarafların fikirlerine eşit mesafede olunmalı, farklı fikirler arasında bir denge sağlanmalıdır. Burada önemli olan şirketle ilgili karar alınırken, sadece mülkiyet hakkı olan hissedarların değil, aynı zamanda şirketin uzun dönem kârlılığına ve yaşamına yardımcı olan ilgili tüm tarafların fikirlerinin aynı oranda dikkate alınarak değerlendirilmesidir (Tuzcu, 2004: 25).

Eşitlik ilkesinin bir başka gereği de, yönetimin eylemleriyle ilgili açıklanabilecek nitelikteki bilgilerin tüm paydaşlara eş anlı ve eşit bir biçimde ulaştırılmasıdır. Şirketle ilgili bu bilgilerin şirket içi ve şirket dışı gruplar arasında farklılık gözetmeksizin eşit biçimde paylaşılması eşitlik ilkesinin gereğidir (Tuzcu, 2004: 25).

2.3.2. Şeffaflık İlkesi

Günümüzde yatırımcılar, kendi ülkeleri dışında yatırım yapmayı düşündükleri ülkelerin kurallarını bilmek istemektedirler, ayrıca bu kuralların stabilitesine de önem vermektedirler (Altman ve Stanley, 2001). Bu noktada şeffaflık yatırımcıların bir ülkenin kurumsal yönetim ortamı hakkında bilgi edinmelerini sağlayarak, güvenilirliğini arttırmakta ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.

Nitekim Beeks ve Brown (2005), yüksek kurumsal yönetim düzeyine sahip firmaların, kamuoyuna daha fazla açıklayıcı bilgi sunduğunu tespit etmişlerdir. Sadka (2004), finansal şeffaflığın 30 ülkede ekonomik büyümeye olumlu yönde etki ettiğini teorik ve ampirik olarak tespit etmiştir.

Son dönemlerde yaşanan Dünya genelindeki finansal krizler (Asya ve Avrupa Krizleri ile Global Ekonomik Kriz) ile uluslararası üne sahip şirketlerin karıştığı skandallar, şeffaflık ilkesini diğer ilkeler arasında ayrı bir noktaya taşımıştır. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmayışı, söz konusu krizlerin ve şirket skandallarının ortaya çıkmasındaki en önemli faktörlerden biri olarak gösterilmektedir. Finansal bilgilerdeki eksiklikler ve

yanıltıcı bilgiler erken uyarı sistemlerinin çalışmamasına neden olarak, gerekli önlemlerin zamanında alınmamasına yol açmıştır.

Söz konusu gelişmelerden sonra, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere sadece mali piyasalarda değil, yönetim alanında da şeffaflığın artırılmasına yönelik düzenlemeler yapılmaya başlamıştır.

Genel olarak şeffaflık; kredilerin yatırımcılara kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanmasıdır (Vishwanath ve Kaufmann, 1999).

Daha öz bir ifadeyle şeffaflık, kurumların kendilerini değerlendirmek için gerekli olan, gerçeği yansıtan ve güvenilir bilgileri kamuoyuna açıklamalarıdır (Florini, 1999).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, “şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet ve yönetim yapıları ile ilgili, ticari sır niteliğinde olmayan gerçek, yeterli, açık ve karşılaştırılabilir bilgilerin, olması gereken zamanda kamuya açıklanması sağlanmalıdır” denilmektedir (TKYD, 2005: 37).

Şeffaflıktan söz edilebilmesi için bir takım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar özellikle kamuoyu ile paylaşılacak bilginin özellikleriyle ilgilidir. Bilginin ulaşılabilir olması, güvenilir ve nitelikli olması ile kullanıma uygunluğu şirketin şeffaflığının ölçüsü olmaktadır.

Bilginin ulaşılabilir olması, firma ile ilgili alınan kararlardan tüm paydaşların haberdar edilmesi anlamına gelmektedir. Şirketlerin kontrol edilebilmesi için öncelikle faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Bu nedenle yönetim biçiminin bilgi edinmeye imkân tanıyacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bilginin iletilmesinde faaliyet raporları, duyurular, basın açıklamaları gibi yöntemler kullanılabilir. Şüphesiz bilginin erişilebilir olması, isteyen herkesin şirketle ilgili tüm bilgilere erişebilmesi anlamına gelmemektedir. Şirketler tarafından ticari sır kapsamında olan ve açıklanamayacak nitelikte bilgilerin açıklanması beklenemez. Bu bağlamda şeffaflık

kapsamında açıklanacak bilgiler ile ticari sır kapsamında olan bilgiler arasındaki sınırın iyi şekilde tespit edilmesi gerekir (Tuzcu, 2004: 19).

Bilginin ulaşılabilir olması kadar, bilgiye ihtiyaç duyan tarafların bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ve kapsamda olması da önem taşır. İhtiyacı karşılayamayan bilginin ulaşılabilir olması, ihtiyaç sahibi için bir önem taşımayacaktır (Tuzcu, 2004: 20).

Bilginin nitelikli olmasından kasıt, bilginin kullanıcıları için anlam ifade etmesidir. Bu bağlamda, ulaşılan bilgilerin kullanıcılar tarafından anlaşılır olması bilginin niteliğini gösteren önemli bir kriterdir. Öte yandan bilginin kullanıcılara zamanında ve eksiksiz olarak ulaştırılması da önemli bir husustur. Bilginin değerlendirilmesi zaman alacağından, gecikerek açıklanan bilgi kullanıcılar açısından istenilen yararı sağlamayacaktır (Tuzcu, 2004: 20).

Bu bağlamda bilginin niteliğine ve güvenilirliğine ilişkin bir takım standartların oluşturulması, bu standartlara uyulup uyulmadığının uluslararası kuruluşlar veya denetçiler tarafından kontrol edilmesi tavsiye edilmektedir (TBB, 2002: 4).

Son olarak, kamuoyuna daha fazla, güvenilir ve nitelikli bilgi sunulması, hkmetlere, yatırımcılara ve finansal kuruluşlara yaptıkları risk değerlendirmelerinin güvenilirliğini arttırma imkânı sağlayarak, daha iyi yatırım kararları verilmesini sağlayacaktır (Eichengreen, 1999: 10).

2.3.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelere bir diğeri, hesap verilebilirlik ilkesidir.

Hesap verme sorumluluğu; yönetimin uygulamalarından dolayı, kendilerine kaynak ve yetki tahsis edenlere karşı, bu kaynakları ve yetkileri ne lde Şirket yararına kullandıklarının açıklanması zorunluluğunu ifade eder (Glen, 1999).

Hesap verilebilirlik, yöneticilere yönetim uygulamalarını icra ederken, görevleriyle ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bir takım sorumluluklar yüklenmesidir. Böylece yöneticilerin faaliyetleri ile ilgili sorumlu olduğu organ belirlenmekte, yöneticinin iyi veya kötü performansı bu organ tarafından değerlendirilmektedir (OECD, 2004: 1).

Hesap verilebilirlik ilkesi, şirketin faaliyetleriyle ilgili tüm paydaşların şirket yönetiminin aldığı kararları sorgulamasına imkân tanır. Hesap verilebilirlik ilkesine göre, yönetim aldığı kararların doğruluğunu kanıtlamak ve bu uygulamaların sonucunda ortaya çıkacak muhtemel kötü sonuçların sorumluluğunu kabullenmek durumundadır (Tuzcu, 2004: 21).

Hesap verilebilirliğin artması, yöneticilerin şirket hakkında kararlar alırken tüm paydaşların menfaatlerini gözetme eğilimlerini arttıracak, bu sayede olası çıkar çatışmaları da azalacaktır.

Nitekim, OECD kurumsal yönetim ilkelerinden beşincisi yönetim kurulunun sorumluluklarını düzenlemiştir. Bu ilke gereği, kurumsal yönetim çerçevesi, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü sağlamalıdır (OECD, 2004).

2.3.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunun sağlanması ve denetlenmesidir (SPK, 2005).

Kurumsal sorumluluk, şirket uygulamalarının paydaşları üzerinde ne tür etkiler yarattığının ölçülmesi, yaratılan olumsuz etkilerin azaltılması ve şirketin gelişmesine katkı sağlayacak işlemlerin hayata geçirilmesini sağlar.

İşletme yönetiminin temel sorumluluğu ise, kuruma doğru hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak uygulamalarda bulunmaktır (White Paper, 2003: 10).

Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin şirketle ilgili tüm grupların beklentilerini dengeleyecek bir anlayışın benimsemesini sağlayacaktır.

2.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim konusu son yıllarda gerek iş dünyasında, gerek akademik çevrelerde, gerekse düzenleyici-denetleyici kurumlar nezdinde üzerinde çok fazla durulan ve araştırılan bir konu haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri olarak; son yıllarda anonim ortaklıkların yönetimindeki başarısızlıklar, finans piyasalarında yaşanan ekonomik krizler, uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması ve küreselleşme ile artış gösteren rekabet gösterilmektedir (Shelton, 1998: 1-2).

Anonim ortaklıklar; ortaya çıkışlarından itibaren tüzel kişilikleri, sınırlı sorumlu yapıları ve küçük tasarrufların menkul kıymetler aracılığı ile yatırımlar için kullanılabilir büyüklüğe ulaşmasını sağlayan özellikleri ile ülkelerin ekonomik ve sosyal hayatını etkileyen, büyük imkânlar yaratırken aynı ölçüde büyük skandallara yol açan kuruluşlar olmuşlardır (Poroy ve diğerleri, 1995: 209; Tuzcu, 2004: 26).

Anonim ortaklıklar, tasarruf sahipleri ile fon talep eden ekonomik birimler arasında doğrudan bir ilişki kurarak ülke kalkınması için gerekli olan fon birikimini sağlarlar. Fon transferinde aracıları devre dışı bırakarak transferin hızını arttırmışlardır. Ayrıca, küçük tasarrufların birikip büyük tutarlara ulaşmasını sağlayarak, biriken fonlar ile büyük yatırımların yapılmasına imkân tanırlar. Bu fonksiyonlarının yanı sıra, üretim araçlarının mülkiyetinin geniş halk kitlelerine yayılmasına, böylece mülkiyetin tabana yayılarak gelirin daha dengeli dağılmasına katkıda bulunurlar (Tuzcu, 2004).

Bu fonksiyonlarından dolayı anonim ortaklıkların başarıları veya başarısızlıkları, sadece kendilerini değil aynı zamanda ekonomiyi ve toplumu etkilemekte, bu da ekonomik ve toplumsal yaşamda anonim ortaklıklara büyük sorumluluklar yüklemektedir.

Şüphesiz ülke ekonomileri için bu denli önemli fonksiyonları olan anonim ortaklıkların yönetsel uygulamaları, denetimden uzak ve başıboş bırakılamaz. Özellikle yakın bir geçmişte ABD’ de ortaya çıkan, Enron ve Worldcom gibi dev şirketlerdeki

yönetici ve denetçilerin neden olduğu usulsüz işlemler sonucu, şirketlerin ve dolayısıyla tüm paydaşların çıkarlarının zarara uğraması, bu gerçeği bir kez daha gözler önüne sermiştir.

İşte bu noktada etkili bir kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin iyi yönetilmesi için gerekli olan ilke ve prensipleri ortaya koyarak şirket yönetiminde meydana gelebilecek aksamaların ortaya çıkmadan engellenmesine yardımcı olacaktır.

Günümüzde globalleşmenin de etkisiyle dünya genelindeki finansal piyasalar birbirleriyle bütünleşmişlerdir. Bu nedenle herhangi bir piyasada ortaya çıkan bir kriz kolayca diğer piyasaları etkilemekte ve kısa sürede global bir boyut kazanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı ise güvenilir, şeffaf bir yönetim yapısı ile etkin denetim mekanizmalarını öngördüğü için şirketlerin finansal krizlere hazırlıksız yakalanmasının önüne geçen bir yapının tesisini sağlar (Şehirli, 1999).

Globalleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması neticesinde, kurumsal yatırımcılar yatırım yapacakları ülkelerde daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Artan uluslararası ekonomik bağımlılıkla birlikte şirketler uluslararası sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak zorunda kalmışlardır. Günümüzde uluslararası yatırımcılar, yabancı ülkelerdeki şirketlere yatırım yapmadan önce güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapacakları ülkelerdeki yasal ve kurumsal ortamı anlamak istemektedirler (Şehirli, 1999: 14). Şüphesiz yatırım yapılması muhtemel olan ülke veya şirkete duyulacak güvendedeki eksiklik, o ülkeye ya da şirkete yatırım yapma konusunda isteksizliğe yol açacaktır. Bu durum, uluslararası yabancı sermayeyi kendilerine yönlendirmek isteyen şirketler ve ülkeler için, kurumsal yönetimin önemini arttırmaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasındaki bir diğer etken, anonim ortaklıkların uluslararası alanda maruz kaldıkları yoğun rekabet ortamıdır. Üretimde kullanılan girdilerin temininde diğer rakiplerle yaşanan rekabet, şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ilişkide oldukları tüm kesimlerle iyi ilişkiler kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı temellere oturtulabilmesi ise ancak belirli ilkeler ve

premsipler çerçevesinde yönetilen bir yapı ile mümkündür. Kurumsal yönetim anlayışı da böyle bir yapının tesisini kendisine amaç edinmiştir (Tuzcu, 2004: 27).

2.5. Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri

Kurumsal yönetimin teorik temelleri, şirket sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden ayrılması sonucunda ortaya çıkan “çıkar çatışmaları” üzerine yapılan araştırmalara dayanır. Bu yöndeki tartışmaların Adam Smith’in 1776’da kaleme aldığı “Ulusların Zenginliği” adlı kitabıyla başladığı söylenebilir. Söz konusu kitabında Adam Smith, profesyonel yöneticilerden bahsederken: “Diğer adamların parasının yöneticisi olarak, yöneticilerin sanki kendi paralarını yönetiyormuş gibi aynı isteklilik ve ihtiyat ile yönetip korumaları beklenemez (...) İhmal ve müsriflik bu tür şirketlerin işlerinde az ya da çok daima var olacaktır.” ifadesini kullanmıştır (Jensen ve Meckling, 1976: 305).

Şirket sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden ayrılması ile ortaya çıkması muhtemel çıkar çatışmalarını araştıran çalışmalar neticesinde, üç ayrı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar ilgili literatürde; Vekâlet Teorisi, Hizmetkârlık Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu teoriler, kurumsal yönetim anlayışının teorik temellerini oluşturmakla birlikte, kurumsal yönetim anlayışı içerisinde yönetim kurullarının yapısı hakkında da çeşitli öngörülerde bulunmaktadır.

Aşağıda söz konusu üç teori ele alınırken, bu teorilerin yönetim kurullarının yapısına ilişkin öngörülerine de ayrıca dikkat çekilmektedir.

2.5.1. Vekâlet Teorisi

Kısaca amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen vekâlet teorisi, kurumsal yönetim anlayışının en baskın teorisidir (Koçel, 1998: 257, Fama ve Jensen, 1983).

Vekâlet teorisinde, bir kişi ya da grup adına hareket eden kişi “vekil”, vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekâlet veren ise “asil” olarak adlandırılır (Dağlı, 1998: 159). Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşabilmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir.

İktisatçılara göre vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekâlet veren ise, çeşitli özendirici yöntemler kullanarak vekili motive edebilir (Koçel, 1998: 257).

Bir işin gerçekleştirilebilmesi için başka bir kişiye devredilmesi ise “vekâlet ilişkisi” olarak adlandırılır. Vekâlet ilişkisi; halka açık anonim ortaklık yapısında iki ayrı şekilde ortaya çıkar. Anonim ortaklıklardaki vekâlet ilişkisinin ilk boyutu, hissedarlar ile yöneticiler arasındadır. Buna göre hissedarlar vekâlet veren, yöneticiler ise vekil konumundadırlar. İkinci boyut ise üst yöneticiler ile astlar arasındadır. Bu durumda ise üst yöneticiler vekâlet veren, astlar ise vekil konumundadırlar (Koçel, 1998: 257).

Jensen ve Meckling (1976: 308-309) çalışmalarında; yetkiyi veren taraf ile temsilcinin, kendi faydalarını maksimize etmeye çalışacaklarından, temsilcinin eylemlerinde yetkiyi veren tarafın çıkarlarından sapma gösterebileceğini belirtmişlerdir. Böylece söz konusu iki taraf arasında çıkarlardan kaynaklanan bir çatışma ortaya çıkacaktır. İşte, vekâlet teorisinin ilgilendiği temel konu, asil ile vekil arasındaki çıkar çatışmasıdır.

Shleifer ve Vishny (1997: 740-741), vekâlet sorununun özünde ortaklık ve kontrol ayırımının olduğunu belirterek, fon sağlayıcıların yöneticilere tahsis ettikleri fonların ne şekilde değerlendirileceğine dair kararları, işe dair bilgilerindeki eksikliklerinden dolayı yöneticilere bıraktıklarını, ancak bu kararların kendi çıkarlarıyla ne ölçüde örtüştüğünü kontrol edebilmek için çeşitli mekanizmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Bu bağlamda asilin vekili kontrol edebilmesi için ilk mekanizma, ücret planlamasıdır. Buna göre vekil konumundaki yönetici asilin beklediği örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirebiliyorsa, karşılığında belirli bir ücret kazanabilecektir. Bunun sonucunda mülkiyet sahibinin beklentilerini karşılayan yöneticiler motive olacaktır. İkinci

mekanizma ise, kademeli yönetim yapılarıdır. Buna göre ise, mülkiyet sahipleri yöneticileri performans kriterlerine göre terfi yolu ile kontrol altında tutabileceklerdir (Akın, 2004:132).

Vekâlet teorisinde çıkar çatışmasının sadece yöneticiler ile hisse sahipleri arasında değil, aynı zamanda büyük hisse sahipleri ile azınlık hisse sahipleri arasında da var olduğu öngörülmektedir. Bu çatışma türünde, büyük hissedarlar şirket işlemlerini kontrol edebilecek ölçüde büyük hisseye sahiptirler, bu nedenle büyük ortaklar şirket fonlarını kendilerine yöneltebilecek güce sahiptirler (La Porta ve diğerleri, 1999). Bu noktada kurumsal yönetim, azınlık hissedarlarını yönetici ve kontrol edici hissedarların sömürsünden koruyan araç olarak gösterilmektedir (Mitton, 2002: 216).

Yukarıda belirtilen söz konusu çıkar çatışmalarının önlenmesinde, vekâlet teorisinin yönetim kurullarına yüklediği temel sorumluluk ise “kontrol” dür. Vekâlet teorisi, yöneticilerin hissedar çıkarlarını en iyi şekilde gözeteyeğine inanmadığı için bu konuda yöneticilere güvenilmemesi ve yönetim kurulları tarafından kontrol edilmeleri gerektiğini ifade eder. Bu nedenle yönetim kurulları, şirketin yüksek performans elde edebilmesi için yönetici etkisinden bağımsız hareket etmelidirler (Fama ve Jensen, 1983). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde azınlık hissedarlarının haklarının çoğunluk hissedarlarının gücü karşısında objektif bir şekilde korunabilmesi için yönetim kurullarında; yöneticilik görevi olmayan, bağımsız dış üyelerin çoğunlukta olması, ayrıca genel müdür ile yönetim kurulu başkanının farklı kişiler olması, vekâlet teorisinin yönetim kurullarının yapısına ilişkin öngörüsüdür (Muth ve Donaldson, 1998; Daily ve Dalton, 1994). Buna göre, bağımsız dış üyelerin; şirket yönetiminden daha az etkilenmeleri ve şirketten herhangi bir kişisel çıkarları olmamaları kontrol güçlerini arttıracığı için, azınlık hissedarlarının haklarının korunmasında bağımsız üyeler daha etkin olabileceklerdir. (Fama ve Jensen, 1983; Zahra ve Pearce, 1989; Tian ve Lau, 2001).

2.5.2. Hizmetkârlık Teorisi

Hizmetkârlık teorisi asil ile vekil arasındaki ilişki konusunda vekâlet teorisinin tam tersi bir bakış açısı sunar. Buna göre, organizasyonlarda asil ve vekil arasında her iki tarafın çıkarlarından kaynaklanan bir çatışma yoktur. Vekil asilin hizmetkârı olarak

organizasyonun çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutar ve organizasyonun başarısı onu motive etmek için yeterlidir (Donaldson ve Davis, 1991). Bu teoriye göre, yöneticiler çalıştıkları şirkete sadakatle bağlıdırlar ve onun değerinin artırılması için hizmet ederler (Muth ve Donaldson, 1998).

Hizmetkârlık teorisi, organizasyonel yapıyı benimseyen, bireysellikten ziyade grup çıkarlarını üstün tutan hizmetkâr insan modelini temel alır. Bu modele göre hizmetkâr her koşul altında örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutacaktır. Örneğin işletme sahibi ile hizmetkârın çıkarlarının çatışması durumunda bile, hizmetkâr yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektense, işbirliğini tercih edecektir. Bu teoriye göre, icradan sorumlu yönetici, kaytarmaktan uzak, iş yapma isteği olan, kurumun değerlerine hizmet eden kişidir. Bu nedenle yönetici motivasyonu için ayrıca bir çabaya gerek yoktur (Davis ve diğerleri, 2004: 120).

Hizmetkârlık teorisinin kurumsal yönetim anlayışı içinde yönetim kurullarına yüklediği misyon da vekâlet teorisinden farklıdır. Yöneticileri kurumun hizmetkârı olarak gören bu yaklaşıma göre, yöneticilerin kontrol altında tutulmalarına gerek yoktur çünkü onlar zaten kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutarlar. Bu bağlamda hizmetkârlık teorisi, yönetim kurullarının yönetime danışmanlık ve yardımcılık rolleri üzerinde durur (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008). Hizmetkârlık teorisine göre yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurullarına yöneticileri kontrol etmeleri için değil, tecrübelerinden yararlanılmak için atanırlar (Westphal, 1999).

Bu çerçevede hizmetkârlık teorisi, yönetim kurullarında icracı üyelerin varlığını destekler. İcracı üyelerin; bilgi derinlikleri, firmanın günlük aktiviteleri hakkında bilgi sahibi olmaları, teknik tecrübeleri ve firmaya olan adanmışlıkları ile firmaya daha fazla katkıda bulunacaklarını savunur. Bu teoriye göre iç üyeler, kendi yönettikleri firma hakkında daha geniş tecrübe ve bilgiye sahip olacakları için, firma performansına dış üyelerden daha fazla katkıda bulunacaklardır (Muth ve Donaldson, 1998; Tian ve Lau, 2001; Donaldson, 1990).

2.5.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisine göre çevre, organizasyonların yaşamını sürdürebilmesi gerekli olan kaynakları içerir ve organizasyonların bu kritik kaynaklar üzerindeki kontrol eksikliği (veya bu kaynaklara erişme zorunlulukları) organizasyonlar için çevresel belirsizliğe yol açar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı teorisyenlerine göre bu belirsizliğin firma performansına etkisini azaltmak için, firmalar dış çevreleri ile etkili ilişkiler kurmak zorundadırlar (Pfeffer, 1973).

Organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için dış kaynaklara ihtiyaç duyduklarını savunan kaynak bağımlılığı teorisyenleri, yönetim kurullarının organizasyon ile çevresi arasındaki iletişimi sağlayan mekanizmalardan en önemlisi olduğundan hareketle, yönetim kurullarının organizasyona yaşamının devamı için ihtiyaç duyduğu kritik kaynakların elde edilmesinde yardımcı olduğunu savunurlar (Pfeffer, 1972; Zahra ve Pearce, 1989).

Bu bağlamda kaynak bağımlılığı teorisi, vekâlet teorisinin yönetim kurullarının yapısına ilişkin önerilerini vekâlet teorisinin öne sürdüğü nedenlerden farklı nedenlere dayandırarak savunur. Vekâlet teorisi yönetim kurullarında dış üye sayısının baskın olması gerektiğini “yönetimin kontrolünün sağlanması” bağlamında savunurken, kaynak bağımlılığı teorisi bunu “dış üyelerin firmanın ihtiyaç duyduğu kaynakları firmaya taşıyabilme özelliklerinden” dolayı savunur.

Price (1963)’a göre, işlerinde deneyim sahibi olan ve toplumda yeri olan -dışarıdan atanan- kurul üyeleri, firmanın ihtiyaç duyduğu enformasyonu zamanında firmaya sağlayarak performans artışını sağlar. Dış üyelerin firmaya; rakipleri, devletin planladığı düzenlemeler ve diğer pazar aktörleri hakkında bilgi sağlama gibi faydalarının da olduğu söylenebilir (Lang ve Lockhart, 1990; Johnson ve diğerleri, 1996).

Örneğin, hukuk danışmanlığı veren firmalardaki tecrübeli yöneticiler yönetim kurullarına atanabilirler. Bu sayede firma, elde edilmesi maliyetli olan hukuki danışmanlığa ulaşmış olur. Benzer şekilde finansal kuruluşlara yakınlığı olan kişilerin yönetim kurullarına atanmaları, bu kuruluşlardan daha rahat kredi alınmasını sağlar. Yine,

geçmişte devlette görev yapmış asker ve bürokratların yönetim kurullarına atanmaları firmanın devletle olan ilişkilerinde birçok kolaylık sağlar (Daily ve diğerleri, 2003). Ayrıca bu kişilerin firma yönetim kurullarında yer alması, firmanın hem prestijini, hem de kredibilitésini artırır (Lester ve diğerleri, 2008). Colpan ve diğerleri (2007)' ne göre yönetim kurullarında, eski devlet görevlilerinin yer alması gelişmekte olan ülkelerde daha sık rastlanan bir durumdur.

Özetle kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurullarındaki dış üye sayısının artmasının şirketin daha fazla kaynağıa ulaşmasını sağlayacağını, böylece şirket performansını olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadır.

2.6. Kurumsal Yönetim Modelleri

Kurumsal yönetim modelleri ülkelerdeki toplumsal ve ekonomik değerlere göre farklılık göstermektedir. Ülkelerdeki finansal sistemler, mülkiyet haklarının düzeyi ve yapısı, işgücünün temsil hakkı, sendikal haklar ve yönetici otoritenin uygulamaları gibi konular, ülkelerde uygulanan kurumsal yönetim modellerinin de belirleyicisi olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 434).

Kurumsal yönetim konusunda genel olarak yapılan ayırım, faaliyet gösterilen iş çevresinin özellikleri temel alınarak yapılır. Buna göre kurumsal yönetim uygulamaları; piyasa temelli (Anglo – Saxon) ve şirket grubu temelli (Kıta Avrupası) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Literatürde kurumsal yönetim uygulamalarında kullanılan bir diğer ayırım kriteri ise, hukuk sistemlerindeki farklılıklardır. Bu yaklaşıma göre kurumsal yönetim modelleri, Kıta Avrupası Hukuk sistemi ve Anglo – Sakson hukuk sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır (Kula, 2006: 13).

Bu çalışmada ele alınan kurumsal yönetim modelleri, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğı Amerika ve İngiltere'de şekillenen “Anglo-Sakson Sistemi” ve esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı “Kıta Avrupası Sistemi” dir.

2.6.1. Anglo - Sakson Sistemi

Bu modelde, işletmenin varlık nedeni ve kime hizmet edeceği “pay sahipleri yaklaşımı” ile ele alınarak, işletmenin pay sahiplerinin çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiği öne sürülür (Blair ve Roe, 1999). Model, rekabet ve piyasa sisteminin işletmeyi pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımına dayanır. Bu nedenle model, “pazara dayalı kurumsal yönetim modeli” olarak da adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 435).

Modelde kurumsal yönetim, işletme üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Buna göre yönetim kurullarının görevi, pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda işletmenin yönetilmesini temin etmektir. Bu bağlamda yöneticilerin yönetim kuruluna, yönetim kurullarının da pay sahiplerine karşı sorumluluğu doğmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 435).

Anglo – Sakson sistemi tek kademeli yönetim kurulu yapısını esas almaktadır. Bu modele göre genel kurul pay sahipleri tarafından oluşturulur ve yönetim kurulu üyelerini seçer. Yönetim kurullarının hem yönetim, hem de gözetim fonksiyonları bulunur. Bu sistemde yönetim kurulu üyeleri, icradan sorumlu olanlar ve olmayanlar şeklinde ikiye ayrılır. İcradan sorumlu olan üyeler diğer üyelere işleyişle ilgili rapor verirken, icradan sorumlu olmayan üyeler işleyişin kontrolü ve gözetiminden sorumludurlar. Bu bağlamda Anglo-Sakson sistemi yönetim kurullarının yapısına ilişkin olarak, icracı olmayan üyelerin çoğunlukta olmasını destekler (Paslı, 2005: 54-55). Bu modelde yönetim kurulları, içsel kurumsal kontrole tabi tutulmamakta, kontrol sistemi “pazar kontrolü” esasına dayandırılmaktadır. Buna göre yönetimden memnun olmayan hissedarların kendi paylarını satmasıyla firma el değiştirebilecek, bu da yönetimdekilerin işlerini kaybetmeleri anlamına gelecektir. Bu nedenle yönetimdekiler işlerini kaybetmemek için pay sahiplerini memnun etmek zorunda olacaklardır. Bu da yönetim kurulların kontrolü için, ayrıca içsel bir kontrol mekanizması kurulmasına gerek bırakmayacaktır (Ziolkowski, 2005: 284).

Anglo-Sakson sisteminde, payların mülkiyetini elinde bulunduranlar dağınık durumdadırlar. Anonim ortaklıkların birçoğu yüksek oranda halka açıktır. Bunun amacı ise geniş halk kitlelerinden fon sağlamaktır (Paslı, 2005: 57).

Anglo-Sakson sisteminde denetim mekanizması “dışsaldır”, yani şirket dışı mekanizmalar eliyle sağlanır. Hisse senedi kültürünün çok gelişmiş olduğu bu sistemde, etkili bir sermaye piyasası kontrolü göze çarpar. Ortaklık işleyişinin kurallarının koyulmasında, menfaate dayalı çıkar çatışmalarının çözümlenmesinde ve yönetimin performans düşüklüğünün kontrolünde sermaye piyasaları önemli rol oynar (Paslı, 2005: 58).

Anglo-Sakson sistemine göre şirket, birçok sözleşmenin bir araya gelmesi ve birbiriyle bağlanması ile oluşan bir yapı olarak görülmektedir. Bu yapının merkezine ise hissedarlar koyularak, hissedarların çıkarlarının maksimize edilmesi amaçlanmaktadır (American Law Institute, 1994). Şirket yöneticilerinin bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri ve hisse senedinin piyasa değerinin artırılması için çalışmaları istenmektedir. Bu sistemde, kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olarak hissedarlar dışındaki tüm paydaşların menfaatlerinin dikkate alınması gerekliliği vurgulansa da, şirketin vazgeçilmez öncelikli hedefi, hissedarların menfaatlerinin en üst düzeyde korunması ve kazançlarının arttırılmasıdır (Paslı, 2005: 60).

2.6.2. Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupası sistemi; çapraz hissedarlık, yönetim kurulunun çapraz temsilciliği, kurumsal karar almada yatırımcıların katılımı ve yoğunlaşmış hisse sahipliği ile karakterize edilebilir. Şirketlerin sahiplik yapısı yoğunlaşmış olduğundan, şirketin rakiplerin eline geçmesi zordur. Ayrıca bu sistemde piramit şeklinde denetim yapıları mevcuttur (Ziolkowski, 2005: 317).

Kıta Avrupası sistemi, kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerinde durarak, yöneticilerin sadece hissedarlara karşı sorumlu olmadığını aynı zamanda şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve şirket ile iletişimde bulunan tüm paydaşlara karşı önemli sorumlulukları bulunduğunu savunur (Tuzcu, 2004: 3). Buna göre anonim ortaklık, sadece hissedarların maddi menfaatleri düşünülerek, pay sahipliği değeri ön plana alınarak değil, aynı zamanda şirket faaliyetlerinden etkilenen işçiler, üreticiler, müşteriler ve devlet gibi ilgililerin de menfaatleri dikkate alınarak yönetilmelidir. Bu sistemde özellikle büyük ve

halka açık anonim şirketlere, sosyal sorumluluk konusunda da bir görev yüklenmiştir (Paslı, 2005: 64-65).

Kıta Avrupası sisteminde yönetim kurulları, “yürütme kurulu” ve “gözetim kurulu” olmak üzere iki kademedan oluşur. Hisse sahiplerinden oluşan genel kurul, gözetim kurulu üyelerini, gözetim kurulu üyeleri de yürütme kurulu üyelerini seçer. Bir kişi aynı zamanda hem yürütme kurulu üyesi hem de gözetim kurulu üyesi olamaz. Günlük işlerin yürütülmesinden ve stratejik kararların alınmasından yürütme kurulu sorumludur. Yürütme kurulu şirket idaresiyle ilgili olarak gözetim kurulunu sürekli olarak bilgilendirir (Paslı, 2005: 55).

Bu sistemdeki kontrol mekanizmaları dahilidir, yani şirket içeriden kontrol edilir. Burada iki önemli araç rol oynar, bunlar iki kademeli yönetim kurulu yapısı ve bankalardır. Bu sistemde hissedarlar ve bankalar yönetim uygulamalarından hoşnut olmadıkları durumda, Anglo-Sakson sistemdeki gibi paylarını satmak yerine, oy haklarını kullanmak suretiyle yönetimin değiştirilmesi ya da yönetim uygulamalarının yönlendirilmesi şeklinde hareket ederler (Paslı, 2005: 62-63).

Sonuç olarak literatürde bu iki modelin birinin diğerine karşı üstünlüğünden bahsedilmemektedir. Söz konusu iki modelin de, örgütlerde kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için çeşitli avantajları vardır (Tuzcu, 2004: 43; Paslı, 2005: 350-351). Ancak kanaatimizce, kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için, yönetim faaliyetlerinin icrasında firmayla ilgili tüm tarafların (paydaşların) menfaatlerini göz önüne alan Kıta Avrupası Modeli, kurumsal yönetim anlayışının temel felsefesiyle daha uyumlu bir yapıdadır.

2.7. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Kurumsal yönetim mekanizmaları, şirketin faaliyetlerinde daha etkin olabilmesi amacıyla oluşturulmuş çeşitli kontrol yöntemleridir. Literatürde bu yöntemler genel olarak, şirket bünyesindeki düzenlemeleri içeren içsel kurumsal yönetim mekanizmaları ve şirket faaliyetlerinin şirket dışındaki güçler tarafından kontrol altında tutulmasını sağlayan dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları olarak ikiye ayrılmıştır (Koçer, 2005: 33).

2.7.1. İçsel Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Literatürde yapılan araştırmalarda kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanabilmesi için kullanılan şirket içi mekanizmalar genel olarak ikiye ayrılmıştır. Bunlar; firmanın yönetim kurulları ve mülkiyet yapısıdır.

2.7.1.1. Yönetim Kurulları

Yönetim kurulları, firma üst yönetiminin eylemlerinin en güçlü ve en önemli denetim mekanizmalarıdır (Dehaene ve diğeri, 2001). Bu nedenle kurumsal yönetim açısından bakıldığında, yönetim kurullarının çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır.

Günümüz şirketlerinde mülkiyet ve kontrol ayrımı nedeniyle üst yönetim ve yönetim kurullarının sorumlulukları birbirinden ayrılmıştır. Bu işbölümü içerisinde üst yönetimin rolü karar yönetimi, yönetim kurullarının rolü karar kontrolüdür. Karar yönetimi, kararların alınması ve yürütülmesini; karar kontrolü ise üst yönetim tarafından alınan kararların izlenmesi ve denetlenmesini ifade eder. Yönetim kurullarının karar kontrolü rolü esasında, firma üst yönetiminin aldığı kararların hissedar çıkarlarına uygun olup olmadığının denetlenmesi ve izlenmesidir. Bu bağlamda yönetim kurulları, firma üst yönetiminin hissedar çıkarlarına uygun olmayan kararlar almasını engelleyen bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Koçer, 2005: 7).

Kurumsal yönetim açısından incelendiğinde, literatürde esas itibari ile yönetim kurullarının yapısına ilişkin tartışmalar dikkat çeker. Yönetim kurullarının yapısına ilişkin olarak; yönetim kurullarındaki üye sayısı, üyelerin bağımlı veya bağımsız olmaları, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO olup olmadığı ve üyelerin icracı veya icracı olmayan üyeler şeklinde sınıflandırılmaları araştırılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 431).

Çalışmanın “Kurumsal yönetim ile Yönetim Kurulları İlişkisi” kısmında, yönetim kurullarının işlevleri detaylı biçimde incelenmektedir.

2.7.1.2. Mülkiyet Yapısı

Firmanın sahiplik yapısı olarak da adlandırılan bu mekanizma; halka açık veya kapalı, devlet sahipliği veya özel sahiplik, yerli veya yabancı sahiplik açılarından ele alınabilir. İyi kurumsal yönetim, yatırımcıların yasal olarak korunması ve sahiplik yoğunlaşmasının uygun bir kombinasyonunda gerçekleşir. Bu nedenle şirketlerin sahiplik yapıları kurumsal yönetim açısından büyük önem taşır (Kıyılar ve Belen, 2005: 23).

Modern şirketlerde mülkiyet ile kontrol ayrımı Berle ve Means (1932) tarafından ele alınmış, daha sonra bu ayrımın firma performansı üzerindeki etkileri Jensen ve Meckling (1976) tarafından araştırılmıştır.

Jensen ve Meckling (1976) çalışmalarında; yöneticilerin şirket sermayesindeki paylarının artmasının onları hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye teşvik edeceğini, bununla firma değerini arttıracığını ifade etmişlerdir.

Demsetz (1983); yöneticilerin şirket sermayesindeki paylarının artmasının onları yönetimde uzun süre kalmaya teşvik edeceğini, bu nedenle yönetime yeni profesyonel yöneticilerin katılmasının engelleneceğini ve bunun da firma değerini azaltacağını belirtmiştir.

Stulz (1988) çalışmasında, yöneticilerin şirket sermayesindeki paylarının çok fazla artması durumunda şirketin hisselerine olan talebin azalacağını, bunun da firma değerini düşüreceğini ifade etmiştir.

Morc ve diğerleri (1988)'ne göre yöneticilerin şirket sermayesindeki payları belli bir orana kadar şirket değerini artırır ancak bu oran çok fazla yükselirse firma değeri azalır.

Konuya Türkiye'deki şirketler ve sahiplik yapıları açısından bakıldığında, yoğun bir sahiplik yapısıyla karşılaşılr. Bu yoğunluğu ise esas olarak aile üyeleri oluşturmaktadır. Yurtoğlu (2001) çalışmasında, İMKB'de işlem gören firmaların %75'inin kontrolünde aile üyelerinin çoğunlukta olduğunu tespit etmiştir. Firma kontrolü, firmanın

büyümesi veya hisselerinin borsada işlem görmesi halinde bile aile üyelerinde kalmaktadır. Ayrıca aile üyeleri yönetim kurullarında veya doğrudan icracı pozisyonlarda görev almaktadırlar (Yurtoğlu, 2000).

Kontrolün bu şekilde yoğun bir şekilde aile üyelerinde olması, firmaların yönetiminde kurumsallaşmaya engel teşkil etmektedir. Ayrıca çoğunluk hisselerinin bir grubun elinde olması, azınlık hissedarlarının haklarının korunmasını da güçleştirmektedir (Faccio ve diğerleri, 2001).

Bu çerçevede firmanın sermaye (mülkiyet) yapısı, kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

2.7.2. Dışsal Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Bu bölümde, şirket faaliyetlerinin şirket dışındaki güçler tarafından kontrol altında tutulmasını sağlayan dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları olarak, yasal-düzenleyici sistemler ve piyasa güçleri açıklanmaktadır.

2.7.2.1. Yasal-Düzenleyici Sistemler

Yasal ve düzenleyici sistemler, dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarının en etkin olanıdır (Denis, 2001). Bu mekanizmanın etkin bir biçimde uygulanabilmesi ise ülkelerdeki yasaların yatırımcı haklarını ne ölçüde koruduğuna ve bu yasaların ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır.

Ticaret hukuku genel olarak kaynağını iki ana hukuk sisteminden almaktadır. Bunlar, İngiliz hukuku ve Roma hukukudur. Buna göre İngiliz hukukunu benimseyen ülkelerdeki yatırımcılar yasal olarak daha fazla korunurken, Roma hukukunu benimseyen ülkelerde bu koruma daha düşüktür (La Porta ve diğerleri, 1998).

Nitekim, La Porta ve diğerleri (1997) yaptıkları çalışmada, sermaye piyasalarının ABD ve İngiltere’de derin, Almanya ve Fransa’da ise sığ olduğunu tespit etmişler, bunun nedenini ise, ABD ve İngiltere’de hissedar haklarının yasal ve düzenleyici sistemlerle sıkı

şekilde korunmasına, buna karşılık Kıta Avrupası'nda bu korumanın zayıf olmasına bağlamışlardır. Ayrıca çalışmanın bir başka sonucu da, Kıta Avrupası'ndaki büyük ticari şirketlerdeki sahiplik yoğunluğu ile yatırımcı haklarının yasal koruması arasındaki negatif ilişkidir.

Türk Hukuk Sistemi ise temel olarak, Roma Hukuk sistemine bağlı olan Fransız Hukukuna dayanmaktadır. Bu nedenle özellikle azınlık hissedarları, Türkiye'de yasal olarak zayıf bir koruma altındadır (Ararat ve Uğur, 2003; Yurtoğlu, 2001). Ayrıca şirket sahiplik yapılarında yüksek orandaki yoğunluk göze çarpmaktadır. Bu iki neden, Türkiye'de sermaye piyasalarının derinleşmesini engelleyici faktörler olarak değerlendirilmektedir.

2.7.2.2. Piyasa Güçleri

Şirket faaliyetlerinin kontrol altında tutulmasını sağlayan bir diğer dışsal mekanizma ise, piyasa içindeki güçlerdir. Bu güçler genel olarak; şirket kontrolünü ele geçirmek isteyen piyasa güçleri ve sermaye piyasası gücü olarak ikiye ayrılabilir.

Şirket kontrolünü ele geçirmek isteyen piyasa güçleri, özellikle firma içi mekanizmaların firmanın kontrolüne yönelik uygulamalarda başarısız olduğu, yani firma yönetiminde zaafiyetlerin olduğu durumlarda ortaya çıkarak, daha çok finansal açıdan başarısız olan bu firmaların mülkiyetlerine sahip olmak isterler (Koçer, 2005: 46; Kıyılar ve Belen, 2005: 95).

Bu mekanizmanın işleyişi ise şu şekilde gerçekleşmektedir; kötü yönetilen firmaların hisselerinden sağlanacak geri dönüş oranı ve hissedar kazançları tatmin edici düzeyde olmayacağı için, tepe yönetimi için şirketin başarılı şirketler tarafından satın alınma riski ortaya çıkacaktır. Bu ihtimalin gerçekleşmesi durumunda ise çok büyük olasılıkla tepe yöneticilerinin işlerini kaybetmeleri söz konusu olacaktır. Şirket yöneticileri böyle bir durumla karşılaşmamak için, şirketi güçlü bir durumda tutmak zorunda kalacak ve uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sağlama yollarını arayacaklardır. Bu mekanizma sayesinde şirket içi mekanizmalar etkin bir şekilde işlemese dahi (örneğin yönetim kurulları üst yönetimi yeterince denetleyemiyorsa) yukarıda ifade edilen dış tehditler

nedeni ile üst yönetim şirketin iyi yönetimi için çaba göstermek zorunda kalacaktır (Koçer, 2005: 46).

Bu mekanizma dünyada genel olarak etkili bir kurumsal yönetim mekanizması olarak kabul edilmemektedir (Denis ve McConnell, 2003). Bunun nedeni ise mekanizmanın sadece şirketlerin mali başarısızlıkları neticesinde devreye girmesi, bunun da şirketin kurumsal sorunlarını çözmede yetersiz kalacağı düşüncesidir (Shleifer ve Vishny, 1997).

Sermaye piyasaları, şirketler için kaynak sağlama işlevine sahip olduklarından şirket faaliyetlerinin denetlenmesinde önemli bir rol üstlenirler. Şirketler bu piyasalara finansman ihtiyaçlarını karşılamak için başvururlar. Ancak bu piyasalardan fon sağlamayı uman şirketlerin, sağlıklı bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olması ve faaliyetleriyle de bu anlayışı desteklemeleri gerekir. Bu mekanizmaya göre, kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu bir yönetim anlayışı benimseyen firmalar sermaye piyasalarında daha güvenilir olarak kabul edileceklerinden, bu piyasalardan daha kolay fon sağlayabileceklerdir (Koçer, 2005: 51).

2.8. Kurumsal Yönetim ile Yönetim Kurulları İlişkisi

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK, 2003: 37) tarafından yayınlanmış olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ne göre;

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlanmasını temin edecek şekilde yürütür.

Bu çerçevede yönetim kurullarının esas işlevi hissedar çıkarlarının korunmasıdır. Bu koruma, kendi menfaatlerini düşünerek hissedarların menfaatleri aleyhine uygulamalarda bulunan üst yöneticilere karşı olduğu gibi, aynı zamanda büyük ve güçlü hissedarlara karşı zayıf ve dağınık durumdaki küçük hisse sahiplerinin korunmasını da kapsamaktadır.

Kurumsal yönetim, bir şirketin hissedarları ve diğer tüm pay sahipleriyle olan ilişkilerini düzenleyen ve pay sahiplerinin şirketten elde edebilecekleri menfaatleri en üst düzeye taşımayı hedefleyen ilkeler bütünüdür. Kurumsal yönetimin bu hedefini gerçekleştirmek için kullandığı en önemli mekanizma ise yönetim kurullarıdır. Yönetim kurullarının kurumsal yönetim sistemindeki görevi; şirket faaliyetlerinin gözetimi ve denetimini sağlayarak, hissedarların aleyhine olabilecek uygulamaların engellenmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 440).

Yönetim kurulları; kendilerine hesap veren taraflar (şirket yönetimi) ile, kendilerinin hesap vermek zorunda olduğu taraflar (hissedarlar, paydaşlar) arasındaki bağı sağlayan organlardır. Bu nedenle yönetim kurulları, kurumsal yönetim sisteminin merkezinde yer alır (Cadbury, 2002: 34).

2.9. Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurullarının İşlevleri

Kurumsal yönetim literatüründe, yönetim kurullarına birçok işlev atfedilmiştir. Bu işlevler kategorize edildiğinde, yönetim kurullarının üç temel işlevinden bahsedilebilir. Bunlar genel olarak yönetim kurullarının; kontrol, katkı sağlama ve kaynak sağlama işlevleridir (Johnson ve diğerleri, 1996).

2.9.1. Yönetim Kurullarının Kontrol İşlevi

Yönetim kurulları, firma yöneticilerinin kendi menfaatlerini gözeterek hissedarların menfaatleri aleyhine uygulamalarda bulunmaları ihtimaline karşı, hissedar korunmasını sağlayan içsel bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Donaldson ve Davis, 1991; Daily ve Dalton, 1993; Johnson ve diğerleri, 1996). Firma yöneticileri, firma kaynaklarını kendi özel çıkarları için kullanma potansiyeli taşırlar. Bu ihtimalin gerçekleşmesi durumunda ise firma performansı düşer ve hissedarların çıkarları zarara uğrar. Bu tehlikenin önüne geçilebilmesi için yöneticilerin kendilerinden daha güçlü bir mekanizma tarafından kontrol edilmesi gerekir ki, bu mekanizma anonim şirketlerde yönetim kurullarıdır (Heinrich, 2002).

Yönetim kurulları kontrol işlevlerini; üst yönetimin verdiği kararların onaylanması (veya onaylanmaması), onaylanan kararların uygulanma aşamasının izlenmesi, yönetimin performansının değerlendirilmesi, yönetici ücretlerinin belirlenmesi ve yöneticilerin işe alınması (veya işine son verilmesi) gibi uygulamalarıyla yerine getirirler (Johnson ve diğerleri, 1996; Zahra ve Pearce, 1989; Denis ve McConnell, 2003).

Kontrol işlevlerini yerine getirirken, yönetim kurullarından yöneticilerin uygulamalarıyla firmanın gelişimini ve hissedar menfaatlerinin korunmasını sağlayıp sağlamadıklarını gözetmeleri beklenir (Muth ve Donaldson, 1998).

Yönetim kurulları aynı zamanda yönetimin performansının değerlendirilmesinden de sorumludur. Bu bağlamda yönetim kurulları, performansını başarılı bulduğu yöneticileri terfi veya primlerle ödüllendirirken (Johnson ve diğerleri, 1996), hissedar menfaatleriyle çelişen uygulamalarda bulunan yöneticilerin işine son verebilir (Zahra ve Pearce, 1989).

Sonuç olarak yönetim kurulları, yöneticilerin hissedarların menfaatleriyle çelişen uygulamalarını engelleyerek firma performansının artırılmasına katkıda bulunurlar (Zahra ve Pearce, 1989).

2.9.2. Yönetim Kurullarının Katkı Sağlama İşlevi

Yönetim kurulları katkı sağlama işlevlerini, firmanın insan sermayesine katkıda bulunarak yerine getirirler. Şöyle ki, yönetim kurulu üyeleri çoğunlukla geçmişlerinde fazlaca iş tecrübesi olan ve önemli pozisyonlarda görev yapmış kişilerdir. Bu tecrübeleriyle firma yönetimine rehberlik eder ve tavsiyelerde bulunurlar (Hendry, 2005; Johnson ve diğerleri, 1996, Daily ve Dalton,1993; Pfeffer, 1973).

Yönetim kurulu üyeleri, değerli yorumları ve tavsiyeleriyle, yöneticilere bilhassa strateji oluşturma aşamasında yol gösterirler. İlave olarak, yönetim kurulları kendileri de doğrudan firma stratejilerinin oluşturulma süreçlerine dahil olabilirler. Yönetim kurullarında birçok aktif veya emekli CEO'nun ve icradan sorumlu profesyonellerin bulunması, firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde bu kişilerin uzmanlıklarından, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanmayı sağlayacaktır (Johnson ve diğerleri, 1996).

Bazı firmalarda, yönetim kurullarının katkı sağlama işlevi diğer işlevlerinin çok önündedir. Bunun nedeni ise yüksek rekabet veya yüksek yönetici arzı gibi dışsal kontrol mekanizmalarının olduğu pazarlarda içsel kontrol mekanizmalarına olan ihtiyacın azalmasıdır. Bu koşullarda faaliyet gösteren firmalar için yönetim kurullarının daha çok katkı sağlama işlevi ön plana çıkar. Bundan dolayı bu firmalarda yönetim kurulu oluşturulurken yüksek deneyime ve uzmanlığa sahip üyelerin atanması eğilimi yüksektir (Johnson ve diğerleri, 1996).

2.9.3. Yönetim Kurullarının Kaynak Sağlama İşlevi

Yönetim kurulları, firmanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan kıt kaynaklara ulaşabilme anlamında firmaya kaynak sağlama işlevini yerine getirirler (Pfeffer, 1972; Peng, 2004). Bu anlamda, yönetim kurulları firmayı sınırlarının dışına çıkaran işlevleriyle, firmanın dış çevreyle olan bağını kurarlar (Daily ve Dalton, 1993). Bunu ise firma için kritik öneme sahip; sermayeye ulaşma, bilgiye sahip olma ve yasallaşma gibi konulardaki yardımlarıyla gerçekleştirirler (Muth ve Donaldson, 1998).

Örneğin, finansal kurumlarla ilişkisi olan üyeler bu kurumlardan kredi sağlanmasını kolaylaştırabilirler (Pfeffer, 1973). Benzer şekilde firmalar yönetim kurullarına eski bürokratları ve askerleri atayarak, devletle iyi ilişkiler kurabilir ve devletin kontrol ettiği kaynaklara ulaşma imkânı bulabilirler. Yönetim kurullarında eski bürokratların ve askerlerin bulunması firmaya aynı zamanda yasallaşma ve prestij kazanma gibi avantajlar sağlar (Zahra ve Pearce, 1989; Muth ve Donaldson, 1998; Zald, 1969).

Ayrıca, güçlü bağları olan üyelerin yönetim kurullarında bulunması firmanın faaliyet gösterdiği pazar veya rakipleri hakkındaki kritik bilgilere sahip olmasını sağlayabilir (Muth ve Donaldson, 1998; Lang ve Lockhart, 1990). Özellikle belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde, firmalar bu üyelerin sağlayacağı bilgiyi kullanarak bu belirsizliği azaltabileceklerdir (Peng ve diğerleri, 2001).

2.10. Yönetim Kurullarının Yapısı ve Firma Performansı İlişkisi

Yönetim kurulları şirketin en üst yönetim organı olarak, şirket yönetiminin kontrolünden sorumludurlar. Kurumsal yönetimin içsel mekanizmaları, şirketlerde mülkiyet ile kontrol ayırımından kaynaklanan ve hissedarlar ile yöneticiler arasında yaşanan vekâlet problemlerinin en aza indirgenmesi, şirket içindeki güç dengelerinin sağlanması ve şirket faaliyetlerinin denetlenmesi amacını taşımaktadırlar. Bu bağlamda yönetim kurulları, en önemli içsel mekanizma olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurullarının yapısının değerlendirilmesinde aşağıdaki ölçütler kullanılmıştır:

- Yönetim kurulu üye sayısı
- İcracı ve icracı olmayan üye sayıları
- Yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun aynı kişiler olup olmaması
- Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri
- Yönetim kurulu başkanının icracı olması veya olmaması
- Denetim komitelerinin varlığı
- Yönetim kurulu üyelerinin özlük hakları
- Yönetim kurulu üyelerinin sermayeden aldıkları paylar

Bu çalışmada ise yönetim kurulları değerlendirilirken aşağıdaki ölçütler kullanılmıştır:

- Yönetim kurulları üye sayısı
- Yönetim kurulu başkanı ile CEO ayrımı
- İcracı ve İcracı olmayan üye oranı

2.10.1 Yönetim Kurulları Üye Sayısı ve Performans ilişkisi

Türk Ticaret Kanunu'nun 312'nci maddesinde "Anonim şirketlerin esas mukavelesiyle tayin veya umumi heyetçe intihap edilmiş en az üç kişiden ibaret bir idare

meclisi bulunur” hükmü yer almaktadır (Türk Ticaret Kanunu, 1956). Buna göre anonim şirketlerde en az üç kişiden oluşan bir yönetim kurulunun bulunması yasal zorunluluktur.

Yönetim kurulu üye sayısının ne olması gerektiği, anonim şirketler tarafından cevabı önem arz eden bir sorudur. Yönetim kurulu üye sayısı çok fazla olduğunda uzlaşımın sağlanması zor olacağından yönetim kurulunun etkinliği azalacak, bu sayı çok az olduğunda ise firma için hayati kararların alındığı bir kurul için yetersiz bir tartışma ortamı oluşacaktır (Chiang, 2005).

Yönetim kurulu üye sayıları ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Örneğin ABD ve Birleşik Krallık’ta benzer yönetim kurulu modeli uygulanmasına karşın, bu iki ülke üye sayıları bakımından farklılık gösterirler. Buna göre Birleşik Krallıktaki ortalama üye sayısı sekizken, ABD’de bu sayı oniki dir (Dedman, 2000; Yermack, 1996).

Pfeffer ve Salancik (1978)’a göre yönetim kurulu üye sayısı için yapılan öneriler, kaynak bağımlılığı perspektifiyle yapılmaktadır. Buna göre dış çevreye bağımlılık arttıkça, yönetim kurulları büyüyecektir. CEO, perspektifinden bakıldığında ise küçük yönetim kurulları daha yönetilebilirdir (Daily ve Dalton, 1993).

Yönetim kurulu üye sayısına ilişkin bir başka bakış açısı ise yönetim kurullarının denetim işlevine yöneliktir. Buna göre yönetim kurulu üye sayısı ile etkin denetim arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu görüş, yönetim kurulu üye sayısının artmasıyla grup koordinasyonunda problemler yaşanacağını ve etkinliğin azalacağını savunur.

Yönetim kurullarındaki üye sayısının artmasının, fimanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan kaynaklara erişiminde kolaylık sağlayacağı savunulur (Pfeffer, 1972; Zahra ve Pearce; 1989). Başka bir görüşe göre ise, yönetim kurulu üye sayısı arttıkça yönetim kurullarındaki icracı olmayan üye sayısı da artacaktır. İcracı olmayan üyeler - ki bunların bazıları farklı şirketlerin CEO’su olabilir- ise kendi iş tecrübeleriyle CEO ya icracı üyelerden daha yararlı tavsiyelerde bulunacaklardır (Zahra ve Pearce, 1989).

Aşağıda literatürde yönetim kurulu üye sayısının artışının firma performansını arttıracığını savunan çalışmalardan bir kısmına yer verilmiştir:

Dalton ve diğerleri (1999), yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkiyi 27 çalışma üzerinden meta-analizi ile incelemiştir. Finansal performans ölçümünde finansal tablolardan yararlanılarak varlıklar üzerinden getiri ve özsermaye üzerinden getiri hesaplanmış, ayrıca piyasa değeri Jensen, Treynor ve Sharpe ölçütleri kullanılarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda bu ölçütlerin tamamı için, yönetim kurulu üye sayısı ile firma performansı arasında çok güçlü pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Chaganti ve diğerleri (1985) çalışmalarında ABD’de 1970-1976 döneminde başarısız olmuş 21 perakendeci firmayı incelemişler ve başarısız firmaların yönetim kurullarının başarılılara göre daha küçük olduğunu tespit etmişlerdir.

Golden ve Zajac (2001) ise yukarıdaki araştırmacılarından farklı olarak, yönetim kurulu üye sayısı ile firma performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki tespit etmişlerdir. ABD genelinde 3198 hastane üzerinde yaptıkları araştırmada, küçük yönetim kurullarının büyütüldüğünde stratejik kararlarda olumlu etkisinin olduğunu ancak büyümenin devam etmesi halinde olumsuz etkilerin ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Buna göre yönetim kurulu üye sayısındaki artış, bir noktadan sonra firmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Yani firmalar için optimum bir yönetim kurulu üye sayısının olduğu belirtilmiştir.

ABD’de, Ulusal Sanayi Konferansı Kurulu’nun desteği ile 1962 yılında yapılan çalışmada yönetim kurulu yapısı ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş, sonuç olarak üye sayısı fazla olan şirketlerin performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kinley, 1962).

Pfeffer (1972), çalışmasında mali sektörde yer almayan 80 şirketin verilerini inceleyerek, yönetim kurulu üye sayısını bağımlı değişken olarak test etmiştir. Firma performansı açısından toplam borç/özsermaye rasyosunun dikkate alındığı bu çalışmada,

şirketlerin yabancı sermaye ihtiyaçlarının karşılanması açısından, üye sayısının artmasının pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir.

Lanser (1969), Kaliforniya'da yeni kurulmuş şirketlerin yönetim kurulu üye sayısını bağımsız değişken olarak kullandığı çalışmada, üye sayısı fazla olan şirketlerin az olanlara göre daha başarılı olduklarını tespit etmiştir.

Bu çalışmaların aksine, literatürde yönetim kurulu üye sayısının firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu görüşe göre, yönetim kurulları büyüdükçe grup dinamiklerinin ortaya çıkaracağı potansiyel problemler nedeniyle, kurulun sağlıklı çalışması engellenebilecektir. Bunun nedeni olarak ise, büyüyen kurulların koordinasyonunun sağlanmasının güçleşmesi, iletişim ve organizasyonel problemlerin artışı gösterilmektedir. Ayrıca büyük kurullarda, motivasyonunun kaybı, katılımın düşmesi gibi sorunların ortaya çıkması ve gruplaşma eğilimlerinin artması öngörülmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993; Latane ve diğerleri, 1979; Shepperd, 1993).

Sonuç olarak, grup dinamiklerinin yol açacağı bu tip problemler, yönetim kurullarının önemli kararlar alırken uzlaşmasını engelleyecek ayrıca üst yönetimin kontrolünü zorlaştıracaktır (Goodstein ve diğerleri, 1994; Eisenberd ve diğerleri, 1998:).

Aşağıda literatürdeki yönetim kurulu üye sayısının artışının firma performansını azaltacağını savunan çalışmalardan bir kısmına yer verilmiştir:

Eisenberg ve diğerleri (1998), 1992-1994 yılları arasında yaptıkları çalışmada, 879 küçük firma (toplam satışlar, toplam varlıklar ve çalışan sayısı bakımından) üzerinde yaptıkları çalışmada, büyük yönetim kurullarının (örneğin 6-7 üyeden fazla) endüstriye göre düzenlenmiş varlık üzerinden getiri oranına göre daha düşük performans gösterdiklerini tespit ederek, büyük kurulların iletişim ve koordinasyon problemlerine daha yatkın olduklarını ve bu problemlerin yönetim kurullarının karar alma ve yönetimi denetleme işlevlerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Yermack (1996) ise büyük kurulların, daha fazla dış üyeye sahip olacaklarını, bu üyelerin yüksek risk - yüksek getiri içeren projelerin kabulüne itibarlarını düşünerek karşı çıkacaklarını belirtmiştir.

Brown ve diğerleri (1998)'nin şirket satın almaları yoluyla birleşen 82 ABD şirketini 1982-1986 periyodunda inceledikleri çalışmada, büyük yönetim kurullarında görev yapan üyelerin karar almada etkilerinin düşük olduğunu ve bu üyelerin kararlara etki etmekten kaçındıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca büyük yönetim kurullarında üyelere konularla ilgili yeterli görüş belirtme imkânı tanınmasının zorluğundan bahsedilmiştir. Bu nedenle büyük kurullarda denetim işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilemediği, bunun da performansı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Bazı çalışmalarda ise yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasının, şirketin stratejik karar almasına engel olduğu ileri sürülmüştür (Herman, 1981; Harrison, 1987).

H₁ : Yönetim Kurulu üye sayısındaki artış ihracat performansını artırır.

2.10.2. Yönetim Kurulu Başkanı ile İcradan Sorumlu Üst Yönetici Ayırımının Firma Performansına Etkileri

Kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurullarının yapısına ilişkin tartışılan bir diğer konu ise, yönetim kurulu başkanı ile şirketin icrasından sorumlu üst yöneticinin aynı kişiler (ikili yapı) olup olmamasıyla ilgilidir.

Konuya ilişkin literatürdeki genel kanaat yönetim kurulu başkanı ile icradan sorumlu üst yöneticinin ayrı kişiler olması gerektiği yönünde olsa da bu ayırımın firma performansına etki etmediğini savunan çalışmalar da mevcuttur.

Ancak, özellikle en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yer aldığı çeşitli raporlarda, şirket faaliyetlerinin etkin şekilde denetlenebilmesi için yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının farklı kişiler olması gerektiği öngörülür (Cadbury, 1992; OECD, 2004).

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise konuya ilişkin olarak "Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması (...) sağlanır." önerisinde bulunulur (SPK, 2003: 48).

Bu çerçevede aşağıda yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının ayrı kişiler olması gerektiğini savunan araştırmalara yer verilmektedir:

Sundaramurthy ve diğerleri (1997), satın almalara karşı önlemler almış olan 261 Standard and Poor's firmasını 1984-1988 periyodunda analiz etmiştir. Analiz sonucunda, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımı olan firmalarda, bu önlemlere karşı piyasaların negatif reaksiyonu daha az olmuştur.

Daily ve Dalton (1994), 1972-1982 periyodunda 57 ABD şirketinin yönetim kurulu başkanlık yapısı ile firma iflas oranı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, bu periyotta iflas eden firmaların büyük çoğunluğunun ikili yapıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre firmaların söz konusu iki görevi ayırmaları durumunda yaşama şanslarının arttığını, ayrıca bu durumun firma performansını da arttırdığını savunmuşlardır.

Donaldson ve Davis (1991), Avustralya'nın halka açık büyük şirketlerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayrımı yapan şirketlerin performanslarının, bu ayrımı yapmayan şirketlere oranla daha iyi olduğunu ispatlamışlardır.

Vekâlet teorisyenlerine göre, yönetim kurulları hissedarların haklarını korumaya çalışır. Bu bağlamda, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının ayrı olması durumunda firma performansının artacağı savunulur. Bunun nedeni olarak ise, bu ayrımın yapılması durumunda yönetim kurullarının icra başkanını daha iyi denetleyebileceği gösterilir (Fama ve Jensen, 1983; Rechner ve Dalton, 1989; Harris ve Helfat, 1998).

Beatty ve Zajac (1994) yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişiler olması durumunda, icra başkanının kurul üyeleri üzerinde etkisinin yüksek olacağını, bunun da kurulun bağımsız denetim görevini engelleyeceğini ifade etmiştir.

Dahya ve diğerleri (1996)'ne göre bu iki görevin ayrı kişilere verilmesi firma performansını olumlu önde etkiler. Buna göre, bu görevlerin ayrı kişilere verileceğinin duyurulması, hisse senetlerini arttırıcı etki yapacaktır.

Bu araştırmalara karşın, literatürde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişi olmasının firma performansını etkilemediği ya da olumlu yönde etkilediğini savunan araştırmalar da yapılmıştır:

Brickey ve diğerleri (1997), 661 ABD firmasının verileri üzerinde yaptıkları çalışmada, bu iki görevin bir kişiye verilmesinin firma performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğuna dair herhangi bir kanıt bulamamışlardır. Tam aksine, bu görevi bir kişide toplayan firmaların performansının görev ayırımı yapan firmalardan daha iyi olduğunu saptamışlardır.

Dedman ve Lin (2002), olay çalışması metodolojisini kullandıkları çalışmalarında, firmaların bu iki görevi birbirinden ayıracaklarını duyurmalarının hisse senetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

Dalton ve diğerleri (1998), yönetim kurulu başkanlığını inceleyen 31 ampirik araştırma üzerinden yaptıkları meta-analizi sonucunda, yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığının birbirinden ayrılması ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Daily ve Dalton (1993), borsaya kote olmuş 186 Amerikan firması üzerinde yönetim kurulu yapısı ve firma performansı üzerinde yaptıkları çalışmada, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayırımının varlıklar üzerinden getiri, özsermaye üzerinden getiri ve fiyat kazanç oranı rasyolarını etkilemediğini saptamışlardır.

Rechner ve Dalton (1989) alışmalarında, Fortune 500 firmalarından 141'inin 1978-1983 periyodundaki hisse senedi getirilerini, yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı ayırımı ölçütüne bağlı olarak karşılaştırmalı şekilde analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda, bu iki görevin ayrı kişilerde veya aynı kişide olmasının firma performansına herhangi bir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

H₂: Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür ayırımı ihracat performansını arttırır.

2.10.3. İcracı ve İcracı Olmayan Üye Oranının Firma Performansına Etkileri

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD, 2004: 25)'nde yönetim kurullarının yeterli düzeyde icracı olmayan üyeye sahip olması önerilerek, menfaatler arasındaki çatışmanın ancak bu üyelerin tarafsız kararlarıyla önlenebileceği ifade edilmektedir.

Konuya ilişkin olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise, “ (...) yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almamaları sağlanır.” önerisi yer almaktadır (SPK, 2003: 48).

Bu bağlamda en iyi kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için yayınlanmış raporlarda, yönetim kurullarındaki icracı olmayan üyelerin varlığının desteklendiği görülür. Bunun altında yatan temel neden ise, bu üyelerin şirket faaliyetlerinden bağımsız olarak karar verebilecekleri, dolayısıyla hissedar menfaatlerini daha iyi gözetebilecekleri düşüncesidir. Bu çerçevede bazı araştırmacılar bu görüşe destek verirken, bazıları ise karşı çıkmaktadır.

Baysinger ve Butler (1985), birçok ampirik araştırmanın sonucuna göre icracı olmayan üyelerin kurulların gözetim ve tavsiyede bulunma özelliklerini desteklediğini, ayrıca piyasaların icracı olmayan üyeleri olan firmaları ödüllendirdiğini ifade etmektedirler.

Bazı araştırmacılar ise vekâlet teorisinden yola çıkarak, yönetim kurullarındaki icracı üyelerin firma olan ilişkilerinden dolayı çıkar çatışmalarına neden olduklarını, bu nedenle yönetim kurullarının çoğunlukla icracı olmayan üyelere oluşması gerektiğini, ayrıca yönetim kurulu başkanının da icradan sorumlu olmaması gerektiğini savunmaktadırlar (Jensen ve Meckling, 1976; Donaldson ve Davis, 1994; Daily ve diğerleri, 1998).

Konuya ilişkin bir diğer görüş ise, yönetim kurullarında yer alan icracı üyelerin firma için daha sağlıklı kararlar alabileceği yönündedir. Hizmetkârlık teorisinden yola çıkarak savunulan bu görüşe göre, icracı üyeler uzun dönemli firma içi tecrübeleriyle

firmanın geleceğine ilişkin daha doğru kararlar alabilirler ayrıca, kurul içindeki iletişimin daha etkili olmasını sağlarlar (Muth ve Donaldson, 1998).

H3: Yönetim Kurullarındaki icracı olmayan üye sayısındaki artış ihracat performansını arttırır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULLARI YAPISININ İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Bu bölümde literatürde birçok araştırmada kanıtlanmış olan yönetim kurullarının ihracat performansına etkisinden hareket edilerek, kurumsal yönetimin vazgeçilmez parçası olan yönetim kurulu kompozisyonlarının ihracat performansına etkisi Türkiye özelinde araştırılmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada yönetim kurulları yapısına ilişkin bağımlı değişkenler olarak; yönetim kurulunu oluşturan üye sayısı, yönetim kurulunda yer alan icracı üye sayısı ve firma genel müdürlüğü ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı-farklı kişilerce yürütülmesi (CEO duality) kullanılmıştır. Finansal performansa ilişkin bağımsız değişkenler olarak ise; firmanın ihracat yoğunluğu ile algısal ihracat başarısı kullanılmıştır. Araştırmada ihracat performansını daha sağlıklı bir biçimde ölçebilmek için ilgili literatürden hareketle hem objektif hem de subjektif ölçüm yöntemleri, diğer bir ifadeyle algısal ve algısal olmayan ihracat performans ölçüm araçları bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri olarak ise; firma yaşı, büyüklüğü, firmanın faaliyette bulunduğu ülke sayısı, halka açıklık oranı, firmanın en büyük ortağının ortaklık oranı ve firmanın mülkiyet yapısındaki yabancı sermaye oranı ile yerli sermaye oranı kullanılmıştır.

Bütün bu açıklamalar ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

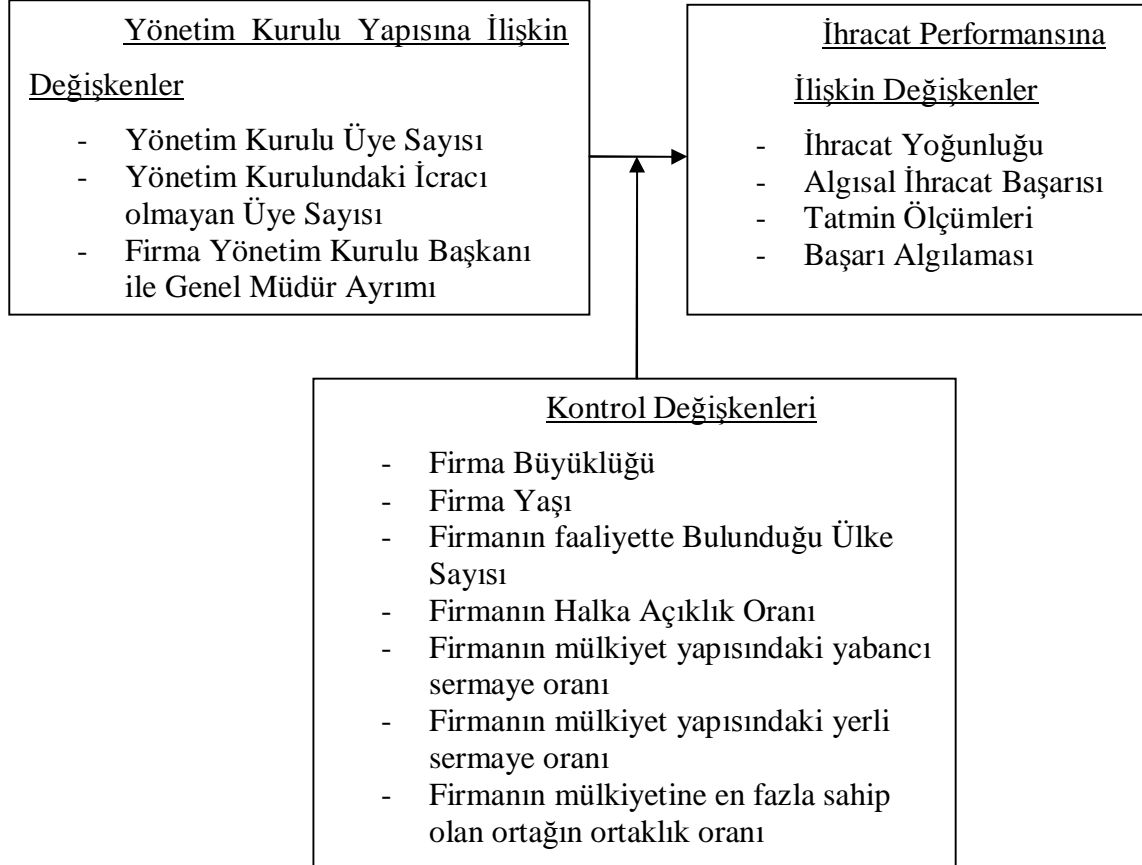
Hipotez 1: Yönetim kurullarında üye sayısının artışı ihracat performansını artırır.

Hipotez 2: Yönetim kurulu Başkanı ile İcradan sorumlu üst yönetici ayrımı ihracat performansını artırır.

Hipotez 3: Yönetim kurullarında icracı olmayan üye sayısının artışı ihracat performansını artırır.

Araştırmanın modeli şekil 4’ de özetlenmiştir.

Şekil 4: Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırma Kapsamı ve Örneklem Süreci

Araştırmanın örnekleme seçilirken Türkiye İhracatçılar Meclisinin (TİM) her yıl düzenlediği “İlk 1000 İhracatçı” çalışmasından faydalanılmıştır. Buna göre 2009 yılı sonu itibarı ile Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 500 firma incelemeye alınmış, bunların arasından anonim şirket statüsünde olan firmalar (TTK’ya göre bir şirket organı olarak yönetim kurulları sadece anonim şirketlerde bulunur) belirlenerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu çerçevede Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 500 firma arasından 315 Anonim Şirket statüsünde olan firma belirlenerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada kullanılan verilere ulaşabilmek için; anket yöntemi, ticaret sicil gazeteleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı Web Sitesi (www.dtm.gov.tr), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Web Sitesi (www.imkb.gov.tr), telefonla görüşme yöntemi ve Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. veritabanı kullanılmıştır.

İlk aşamada araştırmanın örneklemini teşkil eden 315 firmaya anket formu (Ek: 1) gönderilmiş, daha sonra anket formu gönderilen firmalar telefonla aranarak geri dönüş oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Neticede 221 adet firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla anket dönüş oranı yaklaşık olarak % 70’dir. Anket formlarında eksik bırakılan bölümler; firmalar tekrar telefonla aranarak ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Web Sitesi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Web Sitesi, Ticaret Sicil Gazeteleri ve Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. veri tabanı kullanılarak tamamlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmakta olup ilgili bölümlerden elde edilmesi amaçlanan verilere ilişkin sorulan soruların dağılımı şu şekildedir;

Anket formunun birinci bölümünde, firmaların yönetim kurulu yapılarının son üç yıl (2007-2008-2009) içinde uğradığı değişimi tespit etmeye ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde, firmanın son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının hem algısal hem de finansal olarak ölçümüne yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerini oluşturan firma büyüklüğü, firma yaşı, faaliyette bulunulan ülke sayısı, halka açıklık oranı ve firmanın mülkiyet yapısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.4. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın açıklayıcı istatistiklerini, bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi yıllar itibariyle sırasıyla Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'te görebilirsiniz. Sürekli değişkenler için Pearson korelasyonu, kesikli değişkenler için ise Kendall Tau kullanılarak tüm değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Tablo 4: Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2007)

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Üye sayısı	4,7014	1,94503	1.000	.106	.191**	.155*	.108	.034	.504**	.344**	.310**	.269**	-.449**
2. İcracı üye sayısı	,7195	,78221		1.000	-.402(**)	-.020	.039	-.043	-.014	.006	-.056	.036	.043
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	,38209			1.000	-.014	-.086	.007	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düzeyi	3,8756	,49833				1.000	.203**	.114*	.086	.063	.115*	-.020	-.052
5. Son 3 yıl ihr. Performansı	3,9263	,62665					1.000	.238**	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	,77547						1.000	-.067	-.078	.187**	-.026	.043
7. Halka açıklık oranı	1,4887	,59246							1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320								1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846									1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007										1.000	-.613**
11. Firmanın mülkiye t yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547											1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 5: Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2008)

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Üye sayısı	4,8914	1,82582	1.000	.053	.286**	.134*	.010	.024	.464**	.333**	.291**	.270**	-.440**
2. İcracı üye sayısı	,8462	,77685	1.000	1.000	-.311**	-.019	.024	-.059	-.024	.008	-.163**	.002	.035
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	,38209	1.000	1.000	1.000	.153*	-.086	.027	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düz.	3,8756	,49833	1.000	1.000	1.000	1.000	.011	.120*	.025	.072	.099	.025	-.039
5. Son 3 yıl ihr. Performansı	3,9263	,62665	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.105	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	,77547	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-.111*	-.079	.151**	-.044	.069
7. Halka açıklık oranı	1,4887	,59246	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-.613**
11. Firmanın mülkiyet yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 6: Açıklayıcı İstatistikler ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (2009)

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Üye sayısı	4,7014	1,94503	1.000	.055	.309**	.109	-1.65**	-.013	.452**	.304**	.264**	.286**	-.452**
2. İcracı üye sayısı	,7195	,78221	1.000	1.000	-.307**	.044	-.110	.006	-.114	-.041	-.159**	.046	.086
3. Yön. Kur. Bş. & Genel Md.	1,8235	,38209	1.000	.026	1.000	.026	-.086	.025	.173**	.142*	.134*	.068	-.183**
4. İhr. perf. memnuniyet düz.	3,8756	,49833	1.000	1.000	1.000	1.000	-.399**	.079	.003	.011	-.020	-.022	-.032
5. Son 3 yıl ihr. Performansı	3,9263	,62665	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-.003	.051	.011	.029	-.022	.024
6. Yurtdışı/net satışlar	3,7421	,77547	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-.133*	-.120**	.098*	-.056	.088
7. Halka açıklık oranı	1,4887	,59246	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.419**	.277**	.251**	-.652**
8. Firmanın yaşı	26,7511	14,1320	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.181**	.191**	-.354**
9. Faaliyette bul. ülke sayısı	30,1086	26,9846	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.223**	-.304**
10. Firmanın özsermayesi	8,1120	23,9007	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-.613**
11. Firmanın mülkiyet yapısı (yabancı sermaye oranı)	84,2149	29,3547	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

n= 221

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu çalışmada yönetim kurulu yapısı ile ihracat performansı (hem tatmin ölçümleri, hem performans başarı algılaması, hem de ihracat yoğunluğu) arasındaki ilişkide yıllar itibariyle bir farklılık olup olmadığını belirlemek için iki yönlü varyans analizinin kullanılması düşünülmüştür. Ancak veriler varyans analizi önşartlarını yerine getirmediği için iki yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi Friedman testi kullanılarak veriler analiz edilmiştir (Oron and Hoff, 2006; Hull, 1993; Friedman, 1937). Bu sistemde mevcut yönetim kurulu yapısı firmaların ihracat performansına ilişkin karşılaştırmalar yapılırken tüm firmalardan 2007-2008-2009 olmak üzere 3 yıllık bilgiler alındığından analiz tek değişkenli bir analiz olmaktan çıkmıştır. Bu durumda çok değişkenli bir teknik olan Friedman testi yardımıyla tüm yılları içerecek şekilde 1. bölümdeki sorular 2. bölümdeki sorularla çok yönlü olarak karşılaştırılmışlardır. Yapılan Friedman analizi sonuçlarına göre gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Tablo 4’de de görüldüğü üzere, $p < 0.01$ olduğundan H_0 hipotezi red edilmektedir, diğer bir ifadeyle hem 2007, hem 2008, hem de 2009 yıllarında yönetim kurulunun üye sayısı, icracı üye sayısı ve CEO duality işlem ortalamalarından en az biri farklıdır. 2007, 2008, 2009 yılları için değerlendirildiğinde yapılan Friedman analizi sonucunda 3 üç veri setinde de yönetim kurulu yapısı ortalamaları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Friedman testinde çoklu karşılaştırmalar yapılarak 3 veri setinde de (yani tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu) farklı gruplar Tablo 4’te “*” işareti ile belirlenmiştir. Yapılan Friedman analizlerinin sonuçlarında aşağıdaki ilişkiler bulunmuştur:

- (1) 2007 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı bağımlı değişkenleri ile başarının algılanması grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farklılığın 2007 yılında yönetim kurulu yapısı ile başarının algılanması (son üç yıl için ihracat performansı) arasında olduğu belirlenmiştir.
- (2) 2008 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı ile üç ihracat performans ölçümü grup ortalamaları arasında aynı anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 2008 yılında yönetim kurulu yapısı ile performans tatmin ölçümleri, başarının algılanması, ihracat yoğunluğu arasında farklılık olduğu çoklu karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

- (3) 2009 yılı için: Bir bütün olarak yönetim kurulu yapısı ile üç ihracat performans ölçümü grup ortalamaları arasında aynı anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farklılığın yönetim kurulu yapısı ile performans tatmin ölçümleri, başarının algılanması, ihracat yoğunluğu arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Yönetim Kurulu Yapısı ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Friedman Testi Sonuçları

		YILLAR										
		2007			2008			2009				
Bloklar	Yn.kur.yap.	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1-1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1-1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	3,58	3,41	1,98	1,03	3,64	3,33	2,00	1,03	3,71	3,21	2,03	1,05
(1.1-1.7)												
Kİ KARE			587,14				594,64				590,19	
SERBESTLİK DERECESESİ			3,00				3,00				3,00	
p(SİG.)			0,00				0,00				0,00	
N			217,00				217,00				221,00	
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK												
Yönetim kur. Yapısı	0,17		1,6*	2,55		0,31*	1,64*	2,65*		0,5*	1,68*	2,66*
(2.1)			1,43*	2,38*			1,33*	2,3*			1,18*	2,16*
(2.2)				0,95*				0,97*				0,98*

1.1. Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcracı üye sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Friedman testinden sonra değişkenler arası ilişkiyi ayrı ayrı değerlendirmek için Robust Regresyon yapılmıştır. Ancak Robust reg. yapmadan önce değişkenler arası çoklu bağlantı olup olmadığını incelemek için elimizdeki verilerin bir kısmı kesikli olduğu için Kendall- Tau sıra korelasyon testi uygulanmıştır (Tablo 8). Kendall-tau sıra korelasyonları % 75'ten büyük bir değer bulunmadığı, dolayısıyla herhangi iki değişken arasında çoklu bağlantı bulunmadığından değişken çıkarımına gidilmemiştir.

Tablo 8: Üye sayısı ile ihracat yoğunluğu arasındaki çoklu ilişkiyi gösteren kendall-tau korelasyon analizi sonuçları

Variables	Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (baskan dahil)	Yurtdışı ve net satışlar oranı	Yurtdışı ve net satışlar oranı	Yurtdışı ve net satışlar oranı
FİRMANIZIN YONETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) 2007	1					
FİRMANIZIN YONETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) 2008	0.644**	1				
FİRMANIZIN YONETİM KURULUNUN ÜYE SAYISI (BASKAN DAHİL) 2009	0.510**	0.680**	1			
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR ORANI 2007	0.034	-0.021	-0.096	1		
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR ORANI 2008	-0.043	0.024	-0.042	0.731**	1	
YURTDIŞI VE NET SATIŞLAR ORANI 2009	-0.111*	-0.057	-0.013	0.600**	0.743**	1

n= 221

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)

Robust analizinin ön şartını yalnızca yönetim kurulu sayısı bağımlı değişkeni sağladığı için, Friedman testinden sonra değişkenler arası ilişkiyi ayrı ayrı değerlendirmek için Robust Regresyon yapılmıştır. Öncelikle değişkenler arası çoklu bağlantı araştırıldıktan sonra, elimizdeki veri setine uyan, 2.3ün yıllara göre yönetim kurulu sayısını nasıl etkilediğini ortaya koyan en uygun model bulunmaya çalışılmıştır. Tablo 9'da da görüldüğü üzere bütün analizler için kuadratik ve özellikle kübik model veri setini en iyi açıklayan modeller olarak belirlenmiştir. Robust regresyon analizi sonuçları ise aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

(1) 2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2007 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2008 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2007 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı ile 2009 yılı ihracat performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır, model anlamlı olsa dahi.

(2) 2008 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2008 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

2008 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2009 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

(3) 2009 yılındaki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça 2009 yılı ihracat performansı o oranda artmaktadır.

Tablo 9: 1.2 ile 2.3 Arasındaki İlişkiyi Gösteren Robust Regresyon Analizi Sonuçları

ROBUST REGRESYON												
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN=YURT DIŞI NET/ SATIŞLAR												
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER												
2009(2,3)												
2008(2,3)												
2007(2,3)												
1,1(2007)	KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL		
	R KARE=0,035			R KARE=0,050			R KARE=0,066			R KARE=0,066		
	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2
	4,121	4,084	-4,094	3,974	6,733	-10,895	4,182	4,192	5,944	4,192	5,944	-9,769
	KATSAYILARIN ANLAMLIĞI	0,011*	0,006*	0,093*	0,228	0,462	0	0,181	0,316	0,316	0,565	0,565
	ANLAMLIĞI	0,02*		0,011*				0,002*				
1,1(2008)	KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL			KÜBİK MODEL		
	R KARE=0,040			R KARE=0,040			R KARE=0,051			R KARE=0,051		
	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2
	3,932	8,658	-16,091	3,932	8,658	-16,091	8,035	4,189	8,476	4,189	8,476	-17,416
	KATSAYILARIN ANLAMLIĞI	0,022*	0,06*	0,022*	0,06*	0,135	0*	0,044*	0,06*	0,044*	0,06*	0,111
	ANLAMLIĞI	0,031*		0,031*				0,010*				
1,1(2009)	KUADRATİK MODEL			KUADRATİK MODEL			KUADRATİK MODEL			KUADRATİK MODEL		
	R KARE=0,027			R KARE=0,027			R KARE=0,027			R KARE=0,027		
	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2	SABİT	BETA 1	BETA 2
	4,69	2,872	-3,12	4,69	2,872	-3,12	4,69	2,872	-3,12	4,69	2,872	-3,12
	KATSAYILARIN ANLAMLIĞI	0*	0,099*	0*	0,099*	0,042*	0*	0,099*	0,042*	0*	0,099*	0,042*
	ANLAMLIĞI	0,048*		0,048*				0,048*				

*Anlamlılık 0,10 olarak kabul edilmiştir.

Bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için her değişken grubu için Friedman çoklu karşılaştırmaları yapıldı (Tablo 7- Tablo 9). Friedman analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

(1) .001 anlamlılık düzeyinde, yönetim kurulu üye sayısı arttıkça tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu 2007, 2008 ve 2009 yılları için artacaktır (Tablo 7).

Çalışma sonuçlarına göre Hipotez 1 desteklenmektedir

(2) Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevi aynı kişinin yönetmesi (CEO duality) 2008 ve 2009 tüm performans ölçümlerini arttırmakta, 2008 yılında da ihracat yoğunluğu dışındaki performans ölçümünü arttırmaktadır (Tablo 8).

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Hipotez 2 reddedilmektedir. Beklenin aksi yönünde bir ilişki bulunmuştur.

(3) Yönetim kurulunda üye olan icracı üye sayısı arttıkça 2007 yılında sadece tatmin ölçümleri artmış, 2008 ve 2009 yıllarında ise üç performans düzeyi (tatmin ölçümleri, başarı algılaması, ihracat yoğunluğu) de artmıştır (Tablo 9).

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Hipotez 3 reddedilmektedir. Beklenin aksi yönünde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 10: 1,1 Bağımlıyken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman SNK Çoklu Karşılaştırmaları

	YILLAR											
	2007			2008			2009					
Bloklar	(1.1)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.1)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.1)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	3,18	2,07	2,30	2,45	4,00	1,79	2,03	2,18	4,00	1,69	3,30	2,18
	(1.1)											
KI KARE			93,61				428,83				367,89	
SERBESTLİK DERECESESİ			3,00				3,00				3,00	
p(SİG.)			0,00				0,00				0,00	
N			221,00				221,00				221,00	
	ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK											
Üye sayısı	1,11*	0,88*	0,73*	2,21*	1,97*	2,31*	1,82*	0,7*	2,31*	0,7*	1,82*	

1.1. Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcra üyesi sayısı (yönetim kurulu üyesi dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algulaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Tablo 11: 1,7 Bağımlıyken 2,1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman SNK Çoklu Karşılaştırmaları

	YILLAR											
	2007			2008			2009					
Bloklar	(1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.7)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.7)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	2,87	2,16	2,41	2,56	3,95	1,80	2,05	2,20	3,95	1,80	2,05	2,20
	(1.7)											
Kİ KARE			36,44				402,41				402,00	
SERBESTLİK DEREJESİ			3,00				3,00				3,00	
p(SİG.)			0,00				0,00				0,00	
N			221,00				221,00				221,00	
	ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK											
CEO duality	0,71*	0,46*	0,31		2,15*	1,9*	1,75*		2,15*	1,9*	1,75*	

1.1. Firmanın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcra üyesi sayısı (yönetim kurulu üyesi dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Tablo 12: 1,2 Bağımlıyken 2.1, 2.2 ve 2,3 Bağımsız ve Yıllara Göre Birlikte Değerlendirme Friedman ve Friedman Snk Çoklu Karşılaştırmaları

Bloklar	YILLAR												
	2007				2008				2009				
	(1.2)	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(1.2)	(1.2)	(2.2)	(2.3)	(1.2)	(1.2)	(2.1)	(2.2)	(2.3)
TANITICI İST. RANK DEĞERLERİ	2,62	2,24	2,50	2,64	2,63	2,24	2,49	2,64	2,88	2,16	2,41	2,16	
(1.2)													
KI KARE		13,93					14,55					42,22	
SERBESTLİK DERECESİ		3,00					3,00					3,00	
p(SİG.)		0,00					0,02					0,00	
N		221,00					221,00					221,00	
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA FRIEDMAN SNK													
icraci üye sayısı	0,38*	0,12	0,02	0,02	2,15*	1,9*	1,75*	0,72*	0,47*	0,33*			

1.1., Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil), 1.2. İcra üyesi sayısı (yönetim kurulu üyesi dışında bir görev yürüten üye sayısı), 1.7. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevini aynı kişinin yürütmesi (CEO duality), 2.1. Tatmin ölçümleri (firmanın 2007, 2008, 2009 yıllarının her biri için ihracat performansından duyulan memnuniyet düzeyi- 5'li likert) 2.2. Başarı algılaması (son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansının değerlendirilmesi), 2.3. Firmanın 2007-2008-2009 yıllarının her biri için ihracat yoğunluğu (yurt dışı satışlar/net satışlar)

Çalışmada bağımsız değişkenler içinden bağımlı değişkeni açıklama niteliği en fazla olan uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmek amacı ile aşamalı *-stepwise-*regresyon analizi uygulanmıştır. Aşamalı regresyonda değişkenlerin cevap değişkenini açıklamadaki güçlerine göre modele alınması söz konusudur. (Özdamar, 2002:576). Bu amaçla yapılan aşamalı regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamadaki güçlerine göre modellenmesi amacı ile “ileriye doğru seçim (Forward Selection)” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle her defasında bir değişken modele alınarak modeldeki kısmi F(I) değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan F(I) değeri önceden belirlenen “modele giriş F değerine (FENTER)” eşit ya da büyükse söz konusu değişken modele alınmıştır. Bir değişken modele alındıktan sonra diğer aşamalarda modelden çıkarılmamıştır. Söz konusu aşamalı sınaama işlemi, F (I) değerleri büyük olan ve R² değerinin en büyüklendiği konumdaki model regresyon modeli olarak kabul edilinceye kadar sürdürülerek bulgular elde edilmiştir (Özdamar, 2002:577).

Kontrol değişkenlerinin 2007 yılı yönetim kurulu büyüklüğü üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan modeller Tablo 1 de özetlenmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğünü açıklama niteliği en fazla olan değişkenler alt seti Model 7’de elde edilmiştir. Buna göre, firmanın yaşı (F=,230; P<,05), Faaliyet gösterdiği ülke sayısı (F=,120; P<,05), yerli sermaye oranı (F=,457; P<,05), halka açıklık oranı (F=,193; P<,05), Yabancı sermaye oranı (F=,145; P<,05), Öz sermaye (F=,096; P<,05) ve Ortaklar (F=,054; P<,05) değişkenleri ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Başka bir deyişle, firmaların yönetim kurulunda yer alan üye sayısı söz konusu açıklayıcı değişkenlerdeki artışa bağlı olarak artmaktadır. Diğer yandan yurtdışı ve net satışlar oranı 2007, yurtdışı ve net satışlar oranı 2008, yurtdışı ve net satışlar oranı 2009 ve en büyük hissedarın ortaklık payı değişkenleri için anlamlı ilişkiler elde edilememiş (P>,05) ve bu değişkenler model dışında bırakılmıştır.

Tablo 13: Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2007)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Firma Yaşı	,903**	,700**	,537**	,407**	,271**	,242**	,230**
Faaliyet Ülke Sayısı		,376**	,241**	,216**	,155**	,128**	,120**
Yerli Sermaye oranı			,242**	,316**	,442**	,461**	,457**
Halka açıklık oranı				,175**	,219**	,203**	,193**
Yabancı Serm. Oranı					,160**	,159**	,145**
Özsermaye Ortaklar	R ² =,81 F=958,03**	R ² =,85 F=615,19**	R ² =,87 F=492,02**	R ² =,89 F=446,13**	R ² =,91 F=423,44**	R ² =,91 F=384,25**	R ² =,92 F=334,41**
Bağımlı Değişken: Yönetim kurulu üye sayısı (2007)							

* P< 0,05 ** P<0,001

Kontrol değişkenlerinin 2008 yılı yönetim kurulu büyüklüğü üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan modeller Tablo 2 de özetlenmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğünü açıklama niteliği en fazla olan değişkenler alt seti Model 6'da elde edilmiştir. Buna göre, firmanın yaşı (F=,202; P<,05), Yerli sermaye oranı (F=,514; P<,05), Faaliyet gösterdiği ülke sayısı (F=,124; P<,05), halka açıklık oranı (F=,194; P<,05), Yabancı sermaye oranı (F=,168; P<,05) ve Öz sermaye (F=,105; P<,05) değişkenleri ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Yurtdışı ve net satışlar oranı 2007, yurtdışı ve net satışlar oranı 2008, yurtdışı ve net satışlar oranı 2009 ve en büyük hissedarın ortaklık payı ve Ortaklar değişkenleri için anlamlı ilişkiler elde edilememiş (P>,05) ve bu değişkenler model dışında bırakılmıştır.

Tablo 14: Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2008)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Firma Yaşı	,902**	,643**	,500**	,377**	,323**	,202**	
Yerli Sermaye oranı		,332**	,290**	,359**	,493**	,514**	
Faaliyet Ülke Sayısı			,340**	,217**	,153**	,124**	
Halka açıklık oranı				,164**	,211**	,194**	
Yabancı Serm. oranı					,170**	,168**	
Özsermaye						,105**	
Bağımlı Değişken:							
Yönetim kurulu üye sayısı (2008)	R ² =.79 F=951.59**	R ² =.84 F=647.86**	R ² =.87 F=541.68*	R ² =.88 F=4486.71**	R ² =.90 F=480.78**	R ² =.92 F=447.12**	

* P< 0,05 ** P<0,001

Kontrol değişkenlerinin 2009 yılı yönetim kurulu büyüklüğü üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan modeller Tablo 3 de özetlenmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğünü açıklama niteliği en fazla olan değişkenler alt seti Model 9’da elde edilmiştir. Buna göre, yönetim kurulu büyüklüğü üzerinde anlamlı düzeyde etkili olan değişkenler; firmanın yaşı (F=,130; P<,05), Yurtdışı ve net satış oranı (F=,219; P<,05), Özsermaye (F=,138; P<,05), Yerli sermaye oranı (F=,518; P<,05), Halka açıklık oranı (F=,200; P<,05), Yabancı sermaye oranı (F=,176; P<,05), Yurtdışı ve net satış oranı (F=,206; P<,05), Faaliyet gösterilen ülke sayısı (F=,106; P<,05) ve Ortaklar (F=,062; P<,05) olarak elde edilmiştir. Yurtdışı ve net satış oranı ile yönetim kurulu büyüklüğü arasındaki ilişkinin yönü negatiftir. Diğer değişkenler ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Yurtdışı ve net satışlar oranı 2008, ve en büyük hissedarın ortaklık payı değişkenleri için anlamlı ilişkiler elde edilememiş (P>,05) ve bu değişkenler model dışında bırakılmıştır.

Tablo 15: Bağımsız Değişkenler ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2009)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Firma Yaşı	,889**	,671**	,566**	,474**	,360**	,169**	,170**	,144**	,130*
Yurtdışı ve Net Satış oranı (2009)		,308**	,340**	,215***	,179**	,089*	,219**	,214**	,219**
Özsermaye			,193**	,204**	,296**	,161**	,161**	,142**	,138**
Yerli sermaye oranı				,226**	,158**	,516**	,528**	,521**	,518**
Halka açıklık oranı					,215**	,215**	,220**	,211**	,200**
Yabancı sermaye oranı					,204**	,204**	,208**	,192**	,176**
Yurtdışı ve net satış oranı (2007)							-,154**	-,197**	-,206**
Faaliyet ülke sayısı								,113**	,106**
Ortaklar									,062*
Bağımlı Değişken:	$R^2=$,79	$R^2=$,84	$R^2=$,87	$R^2=$,88	$R^2=$,90	$R^2=$,92	$R^2=$,93	$R^2=$,93	$R^2=$,93
Yönetim kurulu üye sayısı (2009)	F=845,17**	F=575,39**	F=487,46**	F=406,91**	F=383,33**	F=431,87**	F=385,69**	F=358,75**	F=327,89**

* P < 0,05 ** P < 0,001

Kontrol değişkenlerinin 2007 yılı Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan modeller Tablo 13 de özetlenmiştir. Bağımlı değişkeni açıklama niteliği en fazla olan değişkenler alt seti Model 6'da elde edilmiştir. Buna göre, Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde etkili olan değişkenler; yerli sermaye oranı (F=,715; P<,05), yabancı sermaye oranı (F=,188; P<,05), Halka açıklık oranı (F=,123; P<,05), Ortaklar (F=,075; P<,05), firma yaşı (F=,095; P<,05) ve yurtdışı net satış oranıdır (F=,065; P<,05) . Yurtdışı net satışlar oranı 2007, Yurtdışı ve net satışlar oranı 2008, faaliyette bulunulan ülke sayısı, özsermaye ve en büyük hissedarın payı değişkenleri için anlamlı ilişkiler elde edilememiş (P>,05) ve bu değişkenler model dışında bırakılmıştır.

Tablo 16: Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2007)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Yerli sermaye oranı	,916**	,902**	,858**	,830**	,772**	,715**
Yabancı sermaye oranı		,279**	,258**	,225**	,202**	,188**
Halka açıklık oranı			,180**	,153**	,129**	,123**
Ortaklar				,086**	,078**	,075**
Firma yaşı					,088*	,095**
Yurtdışı ve net satış oranı(2009)						,065**
Bağımlı Değişken:						
Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir 2007	R ² =,83 F=1133,8**	R ² =,92 F=1185,8**	R ² =,95 F=1261,9*	R ² =,95 F=1024,4**	R ² =,95 F=841,24**	R ² =,95 F=714,49**

* P< 0,05 ** P<0,001

Kontrol değişkenlerinin 2008 yılı Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan modeller Tablo 14 de özetlenmiştir. Bağımlı değişkeni açıklama niteliği en fazla olan değişkenler alt seti Model 6'da elde edilmiştir. Buna göre, Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde

etkili olan değişkenler; yerli sermaye oranı ($F=,715$; $P<,05$), yabancı sermaye oranı ($F=,188$; $P<,05$), Halka açıklık oranı ($F=,123$; $P<,05$), Ortaklar ($F=,075$; $P<,05$), firma yaşı ($F=,095$; $P<,05$) ve yurtdışı net satış oranıdır ($F=,065$; $P<,05$) . Yurtdışı net satışlar oranı 2007, Yurtdışı ve net satışlar oranı 2008, faaliyette bulunulan ülke sayısı, özsermaye ve en büyük hissedarın payı değişkenleri için anlamlı ilişkiler elde edilememiş ($P>,05$) ve bu değişkenler model dışında bırakılmıştır.

Tablo 17: Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2008)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Yerli sermaye oranı	,916**	,902**	,858**	,830**	,772**	,715**
Yabancı sermaye oranı		,279**	,258**	,225**	,202**	,188**
Halka açıklık oranı			,180**	,153**	,129**	,123**
Ortaklar				,086**	,078**	,075**
Firma yaşı					,088*	,095**
Yurtdışı ve net satış oranı (2009)						,065**
Bağımlı Değişken:						
Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kışı Yürütmektedir 2008	$R^2=,83$ $F=1133,8^{**}$	$R^2=,91$ $F=1185,8^{**}$	$R^2=,94$ $F=1261,9^*$	$R^2=,95$ $F=1024,4^{**}$	$R^2=,95$ $F=841,24^{**}$	$R^2=,95$ $F=714,49^{**}$

* $P < 0,05$ ** $P < 0,001$

Tablo 18: Bağımsız Değişkenler ve Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kişi Yürütmektedir değişkeni Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (2009)

Bağımsız değ.	Standardize edilmiş regresyon katsayıları					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Yerli sermaye oranı	,916**	,902**	,858**	,830**	,772**	,715**
Yabancı sermaye oranı		,279**	,258**	,225**	,202**	,188**
Halka açıklık oranı			,180**	,153**	,129**	,123**
Ortaklar				,086**	,078**	,075**
Firma yaşı					,088*	,095**
Yurtdışı ve net satış oranı (2009)						,065**
Bağımlı Değişken:						
Yönetim Kurulu Başkanlığı İle Genel Müdürlük Görevini Aynı Kişi Yürütmektedir 2009	R ² =.83 F=1133,8**	R ² =.91 F=1185,8**	R ² =.94 F=1261,9*	R ² =.95 F=1024,4**	R ² =.95 F=841,24**	R ² =.95 F=714,49**

* P< 0,05 ** P<0,001

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye’de yerleşik ihracatçı firmaların yönetim kurulu yapılarının ihracat performanslarına etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda 2009 yılı itibariyle “TİM” verilerine göre en yüksek ihracatı gerçekleştiren 500 firma içerisinde Anonim Şirket statüsünde olan 315 firma incelemeye alınmış, bu firmalarından 221 tanesi ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada 221 ihracatçı firmanın, yönetim kurulu yapıları ile ihracat performansları arasındaki ilişki 2007-2008-2009 periyodunda incelenmiştir. Araştırma son üç yıllık periyodun dikkate alınmış olması itibariyle dinamik bir özellik taşımaktadır. Ayrıca araştırmada ihracat performansının ölçümünde, ilgili literatürde de son dönemlerde önerilmesi nedeniyle, algısal ihracat başarısı ile finansal verilerin bir arada değerlendirilmesi araştırmaya güç katmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ilgili literatürden hareketle oluşturulmuş, 2007-2008-2009 yıllarına ait firma verilerinden hareketle yapılan istatistiki analizler sonucunda firma yönetim kurulu yapılarının ihracat performansına etki ettiği ispatlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin ilk değişken, yönetim kurulu üye sayısıdır. Hipotezlerden ilki ise, yönetim kurulu üye sayısındaki artışın ihracat performansında artış sağlayacağı yönündedir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda, yıllar itibari ile yönetim kurulu üye sayısındaki artış ihracat performansını arttırmıştır. Bu kapsamda, ilgili literatürde bu yöndeki bulgulara sahip araştırmalar (Kidwell ve Bennett, (1993); Latane ve diğerleri, (1979); Shepperd, (1993); Lanser (1969); Pfeffer (1972); Kinley, (1962)) desteklenmiştir. Ayrıca Kaynak Bağımlılığı Teorisinde öne sürülen, üye sayısının artmasıyla firmanın ihtiyacı olan dış kaynaklara daha rahat ulaşabileceği görüşü de desteklenmiştir.

Araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin bir diğer değişken ise, firma yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı-farklı kişilerce

yürütülmesidir. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi; “Kurumsal Yönetim İlkeleri” nden ve ilgili literatürden hareketle bu iki görevin farklı kişilerce yürütülmesinin ihracat performansını arttıracığı şeklinde belirlenmiştir. Ancak yapılan istatistiki analizler sonucunda, Türkiye’de bu iki görevin aynı kişi tarafından yürütülmesi halinde yıllar itibariyle ihracat performansının arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede hizmetkârlık teorisinin yönetim kurullarındaki icracı üye varlığına olan desteğinin Türkiye bağlamında geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca Türkiye’de ki güçlü ihracat performansına sahip birçok şirketin aile şirketi olması ve aile şirketlerinde tüm yönetim yetkilerinin bir ya da birkaç kişi de toplanmasının bu sonuca neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan yönetim kurulu yapısına ilişkin üçüncü değişken, yönetim kurulundaki icracı olmayan üye sayısına ilişkindir. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi, yönetim kurullarındaki icracı olmayan üye sayısındaki artışın ihracat performansını arttıracığı yönündedir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda, bu hipotezin tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yani Türkiye’de yönetim kurullarında icracı olan üye sayısındaki artış ihracat performansını arttırmaktadır. Burada soysal bilimlerin doğasında olan genel geçer bir doğru olmayışı kendini göstermiştir. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde, çeşitli çalışmalarda tezat bulguların elde edildiği ilgili bölümlerde de açıklanmıştır. Çalışmada “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nden hareketle icracı olmayan üyelerin şirket faaliyetlerinden bağımsız olarak karar verebilecekleri, dolayısıyla hissedar menfaatlerini daha iyi gözetebilecekleri düşüncesi tarafımızca desteklenmiş ancak analiz sonuçlarına göre yönetim kurullarında yer alan icracı üyelerin firma için daha sağlıklı kararlar alabileceği yönündeki görüşü istatistiki olarak Türkiye bağlamında desteklenmiştir. Hizmetkârlık teorisinden yola çıkarak savunulan bu görüşe göre, icracı üyeler uzun dönemli firma içi tecrübeleriyle firmanın geleceğine ilişkin daha doğru kararlar alabilirler ayrıca, kurul içindeki iletişimin daha etkili olmasını sağlarlar (Muth ve Donaldson, 1998).

Sonuç olarak, yönetim kurulu yapılarının ihracat performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada dünya genelinde ortaya koyulan “En İyi Uygulama Kodları” ndan ve ilgili literatürden hareket edilerek oluşturulan hipotezlerden biri desteklenmiş diğer ikisi ise desteklenmemiştir. Ancak çalışmanın başında da ifade edildiği üzere, ilgili literatürde yapılan çalışmaların incelenmesi neticesinde birbiriyle çelişen sonuçlara sahip

birçok araştırmanın yapıldığı ortadadır. Kanımızca araştırma sonuçlarındaki farklılıklar, ülkelerin içinde buldukları sosyal, kültürel ve ekonomik farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede Türkiye bağlamında yapılacak gelecek çalışmalarda içinde bulunulan sosyal, kültürel ve ekonomik değişkenlerin araştırmalara dahil edilmesi, ihracat performansının arttırılabilmesi noktasında yol gösterici olabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aaby, N-E. ve Slater, F.S., (1989), Management Influences on Export Performance: A Review of Empirical Literature 1978-1988, **International Marketing Review** 6(4), 7-26.
- Abdel, Malek Talaat, "Export Marketing Orientation In Small Firms", **America Journal of Small Business**, Jul1978, Vol.3, Issue 1, 25-34
- Akbulut, Hakan: "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim", **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, Dışişleri Bakanlığı Yayınları, Sayı IV, Ocak 2002, (Çevrimiçi), [http://www.mfa.gov.tr/MFA_tr/Yayinlar/DisisleriBakanligiYayinlari/Ekonomik Sorunlar Dergisi/Sayi4/Küreselleşme.htm](http://www.mfa.gov.tr/MFA_tr/Yayinlar/DisisleriBakanligiYayinlari/Ekonomik_Sorunlar_Dergisi/Sayi4/Kureselleşme.htm), 08 Ocak 2007.
- Albaum G, Strandkov J, Duerr E. (1997), International marketing and export management. Harlow, England: Addison-Wesley.
- Albaum, Gerald, David K. Tse, (2001), "Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters.", **Journal of International Marketing**, Vol.9, No.4, 59-81.
- Altman, E. ve Stanley, M., (2001) "Why Transparency Matters to Markets", 26. **Annual Conference of the IOSCO**.
- American Law Institute, (ALI), (1994), **Principles of Corporate Governance**, Sect, Vol:1 2.01(A), 65
- Amine, S.Lyn, S.Tamer, Çavuşgil (1986), " Export Marketing Strategies in the British Clothing İndustry", **European Journal of Marketing**, Vol.20, No.7, 21-33.
- Ararat, M. ve Ugur M., (2002), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations," **Corporate Governance**, Vol.3 No.1, 58-75.
- Ararat, M. ve Uğur, M. (2003), Corporate Governance in Turkey: An overview and some policy recommendations, **Corporate Governance**, 3(1), 58-75.
- Axinn, C.N., (1988), "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?", **International Marketing Review**, summer, 61-71.

- B.R. Golden & E.J. Zajac. (2001) "When Will Boards Influence Strategy? Inclination X Baalbaki, I. B. ve Malhotra, N.K., (1995), "Standardization Versus Customization in International Marketing: An Investigation Using Bridging Conjoint Analysis", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23 (3), 182-94'den aktaran Theodisou & Katsikeas (2001).
- Balabanis, G.I. ve Katsikea, E.S., (2003), "Being an Entrepreneurial Exporter: Does It Pay?", **International Business Review**, 12, 233–252.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens., Wagner Udo, (2000), "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies", **Journal of World Business**, Vol.35, No.1, 61-79.
- Baysinger, B., & Butler H. (1985), "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", **Journal of Law, Economics, and Organization**, 1, 101-124.
- Beamish PW, Munro H. (1986), "The export performance of small and mediumsized Canadian manufacturers" **Can J Adm Sci**, 3(1): 29– 40.
- Beamish, Paul W., Lambros Karavis, Anthony Goerzen, and Christopher Lane (1999), "The relationship between organizational structure and export performance." **Management International Review** 39(1): 37-54.
- Beamish, Paul W., Ron Craig, Kerry McLellan (1993), "The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters In Small And Medium Sized Firms", **Management International Review**, Vol.33, 121-137.
- Beatty. R., P. ve Zajac, E., J. (1994), "Managerial Incentives, Monitoring and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 39, No. 2, 313-336.
- Becht, M., Bolton, P., ve Röell, A. (2002), "Corporate Governance and Control, Nber Working Paper Series" **Working Paper**, 9371 .
- Beeks, W. ve Brown, P. (2005), "Do better governed Australian firms make moreinformative disclosures?," **Working paper**, Lancaster University, <http://ssrn.com/abstract=650062>, Last Access at October, 2.
- Berle Adolf, A., ve Gardiner, C. Means (1932)., "The Modern Corporation and Private Property". **New York: Macmillan Co.**
- Bijmolt, Tammo H.A., Peter S.Zwart (1994), "The Impact of Internal Factors On The Export Success Of Dutch Small And Meduim-Sized Firms", **Journal of Small Business Management**, April 1994, 69-83.

- Bilkey, W.J., Tesar, G., (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 93-98.
- Bilkey, Warren J. (1982), "Variables Associated with Export Profitability", **Journal of International Business Studies**, Vol.13, Faal 1982, 39-55.
- Blair, M., Roe, M., (eds), (1999), "Employees and Corporate Governance", **Washington: Brookings Institution.**
- Bodur, Muzaffer, (1994), "Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 6, pp. 183-205'den aktaran Zou ve Stan (1998).
- Bonaccorsi, A.(1992), "On the relationship between firm size and export intensity", **Journal Of International Business Studies**, Vol.23 fourth Quarter, 605-35
- Boughanmi, H., Al-Mandheri, A., Al-Oufi, H., Omezzine, A., (2007), "Determinants of Fish Export Performance in Oman: A Firm-Level Analysis", **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, Vol. 19(2/3), 9-25.
- Brooks, Mary R, Rosson, Philip J., (1982), "A Study of Export Behavior of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces, in Export Management: An International Context", M.R.Czinkota and G.Tesar, eds. **New York: Praeger Publishers**, p.276-285'den aktaran Leonidou vd.(1998).
- 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, W. O. and Maloney, M. T. (1998), "Exit, voice, and the role of corporate directors: Evidence from acquisition performance," **Working paper, Claremont McKenna College.**
- Buzzell, R.D., (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?" **Harvard Business Review**, 49 (November/December), 102-113.
- Cadbury, Adrian (2002), "Corporate Governance and Chairmanship – A personal View", **Oxford University Press.**
- Cansızlar Doğan, "Sermayenin Tabana Yayılması ve Kurumsal İtibar Paneli" Sermaye Piyasası Kurulu <http://www.goodprogram.org/docs/CVs/speech%20Dogan%20Cansizlar.pdf>
- Capital Markets Board of Turkey (2003), "Corporate Governance Principles," **Capital Markets Board of Turkey.**

- Carpenter, G. (2004), "Good Corporate Governance: Responding to today's New Business Environment" **Management Quarterly**.
- Cateora, Philip R. ve John L. Graham (1999), **International Marketing**, 10th Edition, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Chaganti, S., Mahajan, V., ve Sharma, S. (1985). Corporate Board Size, "Composition and Corporate Failure in Retailing Industry" **Journal of Management Studies**, 22, 400-417.
- Chetty, S. K. and R. T. Hamilton, (1993), "Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", **International Marketing Review**, Vol.10, No.3, pp.26-34'den aktaran Prefontaine ve Bourgault (2002) ve Wolff ve Pett (2000).
- Chiang, H. (2005), "An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance," **The Journal of American Academy of Business**, 95-110
- Chong Alberto, Izquierdo Alejandro, MICCO Alejandro, Panizza Ugo (2003), "Corporate Governance and Private Capital Flows to Latin America", **Inter-American Development Bank Research Department**, 482.
- Christensen, C. H., da Rocha, A., ve Gertner, R. K. (1987), "An empirical investigation of the factors influencing success of Brazilian firms", **Journal of International Business Studies**, 18(3), 61-78.
- Christensen, C.H., A. Da Rocha ve R.K. Gertner, (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.18, No.3, pp.61-77'den aktaran Ngansathil (2001) ve Chrysochoidis (1998).
- Colaiacovo, J.L. (1982), "Export development in Latin America", in Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds), **Export Policy: A Global Assessment**, Praeger, New York, NY.
- Colpan, A.M., Hikino, T. & Tan, B. (2007), Business Groups in Turkey. Paper presented at the **International Conference of Evolutionary Dynamics of Business Groups in Emerging Economies**, Kyoto, Japan.
- Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", **Journal of International Business Studies**, Vol.16, 37-55.
- Cunningham, M.T., and Spigel, R.I., (1971), "A Study in Successful Exporting", **British Journal of Marketing**, 2-11'den aktaran Leonidou vd. (1998).
- Cyert, R.M. and March, J.G. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, NJ.

- Czinkota, M.R. and Ursic, M.L., (1991), "Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix", **Journal of Business Research**, 22, 241-53'den aktaran Leonidou vd.(1998).
- Çavuşgil, S.T., (1980), "On the Internationalization Process of Firms", **European Research**, 8 (6), pp.273-281'den aktaran Zahra vd. (1997).
- Çavuşgil, S.T., (1984), "Differences among Exporting Firms based on Their Degree of Internationalization", **Journal of Business Science Research**, Vol.12, p. 195-208'den aktaran Katsikeas vd.(1996).
- Çavuşgil, S.T., Zou, S., Naidu, G.M., (1993), "Product and Promotional Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 24 (3), 479-506.
- Çavuşgil, T. ve Zou, S., (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationships: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, Vol.58, 1-21.
- Çavuşgil, S. Tamer, J. Naor (1987), "Firm and Management Characteristics As Discriminators of Export Marketing Activity", **Journal of Business Research**, Vol.13, No.3, 221-235.
- Çavuşgil, S. Tamer, J. R. Nevin (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing Research**, Vol.18, 114-119.
- Da Rocha, Angela, Carl H. Christensen, Carlos Eduardo da Cunha (1990), "Aggressive and Passive Exporters: A Study In The Brazilian Furniture Industry", **International Marketing Review**, Vol.7, No.5, 6-15.
- Dağlı, Hüseyin (1998), "İşletme Yönetiminde Temsil İlişkisi ve Sorunları", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**.
- Dahya, J., Lonie. A. A. ve Power. D, M, (1996), "The Case of Separating the Roles of Chairman and CEO: An Analysis of Stock market and Accounting Data" **Corporate Governance: International Review**. Vol. 4.Vol.2.,71-77.
- Daily, C. M. ve Dalton, D. R. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of board composition and structure," **Academy Management Journal** 37: 1603-1617.
- Daily, C.M., Dalton, D.R., ve Cannella, A. (2003), "Introduction to Special Topic Forum- Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data" **Academy of Management Review**, 28(3), 371-382.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. and Johnson, J. L. (1999), "Number of directors and financial performance: A Meta-analysis," **Academy of Management Journal** 42(6): 674-686.
- Danisman, A. ve Sökmen, A., G., (2007), Girişimci Özellikleri Ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: Kobi'ler Üzerinde Bir Arastırma, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 213-230
- Das, Mallika, (1994), "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries", **European Journal of Marketing**, Vol. 28, No. 12, 19-33.
- Davis, James, H., F. David Schoorman and Lex Donaldson (2004), "Toward a Stewardship Theory of Management", "**Teories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**", Ed. by. Thomas Clarke, , London and New York: Routledge,118-134.
- De Luz, Micheal (1993), "Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance for Brazil-Based Manufacturers", **Journal of Global Marketing**, Vol.7, No.1,87-110.
- Dedman, E. (2000), "An investigation into the determinants of UK board structure before and after Cadbury," **Corporate Governance: An International Review**, 8, 133-153.
- Dehaene, A., De Vuyst, V., ve Ooghe, H. (2001), "Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies" **Working paper: Long Range Planning**, 34(3), 383-398.
- Demirag, I. and Serter, M. (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies," **Corporate Governance: An International Review**, 11, 40-51.
- Demsetz, H. (1983), "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm" **Journal of Law and Economics**, 26, 375-390.
- Denis, D.K. (2001), "Twenty-five Years of Corporate Governance Research and Counting", **Review of Financial Economics**, 10(3), 191-212.
- Denis, D.K., ve Mc Connell J.J. (2003), "International Corporate Governance", **ECGI Working Paper Series in Finance**.
- Diamantopoulos, A. (1998), "From the guest editor", **Journal of International Marketing**, Vol. 6 No. 3, 3-6.
- Dichtl, E. and Koglmayer, H.G. (1986), "Country risk ratings", **Management International Review**, Vol. 26 No. 4.

- Dominguez, Luis V., Carlos G. Sequeira (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study", **Journal of International Business Studies**, Vol.24, No.1, First Quarter 1993,19-40.
- Donaldson, L. (1990), "The ethereal hand: Organizational economics and management theory", **The Academy of Management Review**, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L., ve Davis, H.J. (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. "**Australian Journal of Management**", 16(1).
- Donaldson. L. and Davis. J. H. (1994), "Boards and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom", **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 2, No. 3.151-60.
- Donthu, Naveen, Sang Hyeon Kim (1993), "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", **Journal of Global Marketing**, Vol.7, No.1, 47-63.
- Douglas and Urban (1977), "Life Style Analysis to profile women in international markets: Can the same segmentation strategies be used?", **Journal of Marketing**.
- Douglas, S.P. & Wind, Y., (1987), "The Myth of Globalization" **Columbia Journal of World Business**, Winter, 19-29.
- Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1989), "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy", **Colombia Journal of World Business**, Autumn, 47-58.
- Eichengreen, B., (1999), "Toward A New International Financial Architecture: A Practical Post-Asia Agenda", **Washington: Institute for International Economics**.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells T.M. (1998) "Larger board size and decreasing firm value in small firms" **Journal of Financial Economics**, 48, 35-54.
- Elinder, Erik (1961), "How International Can Advertising Be?", **International Advertiser (December)**, 12-16'den aktaran Jain (1989).
- Elisabeth Dedmana and Stephen W. - J. Linb (2002), Shareholder wealth effects of CEO departures: Evidence from the UK, **Journal of Corporate Finance**, Volume 8, Issue 1, 81-104
- Erdönmez, Pelin Ataman (2007), "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", **Bankacılık Dergisi**, sayı 47, 2003.38-56. (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi47/pelin.doc>.
- Eshghi, A. (1992), "Attitude-behavior Inconsistency in Exporting", **International Marketing Review**, 9(3), 40-61.

- Evangelista, Felicitas U., (1994), "Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence From Australian Manufacturing Firms", **Advances in International Marketing**, Vol.6, Ed. Catherine Axinn, Series Ed. S. Tamer Cavusgil, pp.207-229'den aktaran Axinn vd. (1998).
- Faccio, M., Lang, L. H. P., ve Young, L. (2001). "Dividends and expropriation", **American Economic Review**, 91(1), 54-78.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983), "Separation of ownership and control" **Journal of Law and Economics**, 26(2), 321-325.
- Fatt, A.C., (1967), "The Danger of "Local" International Advertising", **The Journal of Marketing**, Vol. 31, No. 1, 60-62.
- Fenwick, Ian, Lyn Amine (1979), "Export Performance And Export Policy: Evidence From The U.K. Clothing", **The Journal of Operational Research Society**, Vol.30, No.8, 747-754.
- Fisher, Anne B. (1984), "The Ad Biz Gloms onto 'Global'", **Fortune** (November 12), 77-80.
- Fournis, Y. (1962), "The Markets of Europe or the European Market?" **Business Horizons**, 5 (Winter), 77-83.
- Friedman, M. (1937) , "The Use of Ranks to Avoid the Assumption of Normality Implicit in the Analysis of Variance", **Journal of the American Statistical Association**, 32, 675-701.
- Garnier, G., (1982), "Comparative Export Behaviour of Small Firms in the Printing and Electrical Industries", in M.Czinkota and G. Tesar (eds.), "Export Management: An International Context", **New York: Praeger**, 114–131.
- Gelişme Dergisi**, 6 (22-23), 165-199.
- Gomez-Meija, L.R., (1988), "The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study", **Strategic Management Journal**, Vol.9, pp.493-505'den aktaran Cacic vd.(2002).
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994), "The effects of board size and diversity on strategic change", **Strategic Management Journal**, 15(3), 241-250.
- Gray, B. (1997), "Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting", **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, No. 2, 387-420'den aktaran Yeoh (2005).
- Gregory Holly (2002), **Kurumsal Yönetim Semineri**, <http://www.tusiad.org/haberler/seminer/kurumsal.pdf> , (05.03.2006).

- Gregory Holly J., Jason R. Lillen (2000), "Corporate Governance and the Role of the Board of Directors", Great Britain, **Egon Zehnder International**.
- Harris, D. ve Helfat, C. E. (1998), "CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory; Commentary and Research Agenda", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 9, 901-904.
- Harrison, J.R. (1987), "The Strategic Use of Corporate Board Committees" **California Management Review**, 30, 109-125.
- Heinrich, R. P. (2002), "Complementarities in corporate governance", **Berlin: Springer-Verlag**.
- Hendry, J. (2005), "Beyond self-interest: Agency theory and the board in a satisficing world", **British Journal of Management**, 16 (special issue), 55-63.
- Herman, E. (1981), "Corporate Control, Corporate Power" **New York: Cambridge University Pres**.
- Hill, J. S. & Still, R.R. (1984), "Adapting Products to LDC Tastes", **Harvard Business Review**, 62 (March/April), 92-101'den aktaran Theosidou & Katsikeas (2001).
- Hoang, Peter B. (1998), "A Casual Study of Relationships Between Firm Characteristics: International Marketing Strategies And Export Performance", **Management International Review**, Vol.38, No.1, 73-93.
- Holzmuller, H., H. Kasper (1991), "On A Theory Of Export Performance: Personal And Determinants of Export Trade Activities Observed in Small And Medium-Sized Firms", **Management International Review**, Vol.31 (Special Issue), 45-70.
- Holzmuller, H.H., Stottinger, B. (1996), "Structural Modelling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model", **Journal of International Marketing**, Vol.4, No.2, 29-55.
- Hull, D. (1993) "Using Statistical Testing in the Evaluation of Retrieval Performance". In Proc. of the 16th ACM/SIGIR Conference, 329-338.
- Hutchinson, K., Quinn, B., ve Alexander, N. (2006), "The role of management characteristics in the internationalization of SMEs: Evidence from the UK Retail Sector", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(4), 513-534.
- Jaffe, E.D., Nebenzahl, I.D. ve Pasternak, H., (1988), "The Export Behavior of Small and Medium Sized Israeli Manufacturers", **Journal of Global Marketing**, 2, (2), 27-49'dan aktaran Leonidou vd.(1998).
- Jain, S.C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol.53, 70-79.

- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure," **Journal of Financial Economics**, 3, 305-360.
- Johnson, J. L. ve Aruthanes, W., (1995), "Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms: Market Related Determinants and Impact on Performance", **International Marketing Review**, 12 (3), 31-46'den aktaran Theodosiou & Katsikeas (2001).
- Johnson, J.L., Daily, C.M. ve Ellstrand, A.E., (1996), "Boards of Directors: A Review and Research Agenda" **Journal of Management**, 22: 409-438.
- Kanso, A.M. ve Nelson, R.A., (2006), "Older and Bigger: Do Larger, More Established International Firms Use Standardized Advertising More than Their Younger, Smaller Counterparts?", **Journal of Marketing Communications**, Vol. 12, No. 3, 147-164.
- Katsikeas, Constantine S., Leonidas C. Leonidou (1996), "Export Market Expansion Strategy: Differences Between Market Concentration and Market Spreading", **Journal of Marketing Management**, Vol.12, 113-134.
- Katsikeas, Constantine S., Leonidas C. Leonidou, Neil A.Morgan (2000), "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation And Development", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.28, No.4, 493-511.
- Katsikeas, Constantine S., Nigel F. Piercy, Chris Ioannidis (1996), "Determinants of Export Performance in A European Context", **European Journal of Marketing**, Vol.30, No.6 , 6-35.
- Kaynak, Erdener and Kuan, W.K. (1993), "Environment, Strategy, Structure and Performance in The Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms", **Journal of Business Research**, Vol.17, 33-49
- Keegan, W.J., (1969), "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", **Journal of Marketing**, 33 (January), 58-62'den aktaran Theosidou & Katsikeas (2001).
- Keegan, WJ., (1995), "Global Marketing Management" Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ'den aktaran Leonidou vd. (2002).
- Kıyılar, Murat, Muhammet Belen (t.y.), "Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri: Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye'de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi", **7. Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, 20 - 24 nisan 2005, SempozyumBildirileri,(Çevrimiçi),<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/07sempozyum/kitap/05%20genel%20oturum1.pdf>, 23 Kasım 2006.
- Kidwell, R.E., ve Bennett, N. (1993), "Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research" **Academy of Management Review** , 18(3), 429-456.

- Kinley, J.R. (1962), "Corporate Directorship Practices", **New York: National Industrial Conference Board, Studies in Business Policy**, 3.
- Kirpalani V.H., Norman B. Macintosh (1980), "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.11, 81-90.
- Koçak, Akın (1999), "Uluslararası Ticaret Fuarlarına Katılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi", **T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi**.
- Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçer, Burak (2005), "**İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD.
- Koh, A.C., (1991), "Relationships Among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", **International Marketing Review**, Vol.8, No.3, 46-60.
- Koh, Anthony C., Robert A.Robicheaux (1988), "Variations in Export Performance Due to Differences in Export Marketing Strategy: Implications for Industrial Marketers", **Journal of Business Research**, Vol.17, 249-258.
- Kula, Veysel (2006), "**Kurumsal Yönetim – Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**", İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kurumsal Yönetim Derneği (2005), <http://www.tkyd.org/files/downloads/oecd2004.pdf>, Yayın no. KYD-Y/2010-01-01.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny R. (1998), "Law and Finance", **Journal of Political Economy**, 1113-1155.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. ve Vishny R. (1997), "Legal Determinants of External Finance", **Journal of Finance**, 52(3), 1131-1150.
- Lages L.P. ve Montgomery, D.B., (2005), "The Relationship Between Export Assistance And Performance Improvement In Portuguese Export Ventures An Empirical Test Of The Mediating Role Of Pricing Strategy Adaptation", **European Journal of Marketing**, Vol. 39 No. 7/8, 755-784.

- Lages, L. F. ve Melewar, T.C., (1999), “Determinants of Export Performance And Moderating Effects Of Marketing Programme Adaptation: A Review, Conceptual Framework And Research Hypotheses”, **Warwick Business School**, No.317, 1-31.
- Lages, L.F., (2000), “A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing”, **Journal of Global Marketing**, Vol. 13(3), 29-51.
- Lang, J. R., ve Lockhart, D. E. (1990), “Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns”, **Academy of Management Journal**, 33(1),106-128.
- Lanser, E.R. (1969), “Visible traits of Boards of Directors. Ph. D. Dissertation”, **Stanford University**.
- Latane, B., Williams, K., ve Harkins, S. (1979), “Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing” **Journal of Personality and Social Psychology** , 37, 822-832
- Lawrence, M.Corbett ve Kate, N.Rastrick (2000), “Quality Performance and Organizational Culture”, **International Journal of Quality&Reliability Management**, Vol.17, No.1, 14-26
- Lee, C. ve Griffith, D.A., (2004), “The Marketing Strategy-Performance Relationships in an Export-Driven Developing Economy A Korean Illustration”, **International Marketing Review**, Vol.21, No:3,321-334.
- Leonidou, L., (1995), “Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis”, **Journal of International Marketing**, 3 (1), 29-43.
- Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas ve Nigel F. Piercy, (1998), “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, **Journal of International Marketing**, Vol.6, No.2, 74-102.
- Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas ve Saeed Samiee (2002), “Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis”, **Journal of Business Research**, Vol. 55, 51– 67.
- Lester, R. H., Hillman, A., Zardkoohi, A. ve Cannella, A. A. (2008), “Former government officials as outside directors: The role of human and social capital” **The Academy of Management Journal**, 51(5), 999-1013.
- Levitt, T., (1983), “The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**, 61 (May/June), 92-102.
- Loane, S., Bell, J. D., ve McNaughton, R. (2007), “A Cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms”, **Journal of World Business**, 42, 489-504.

- Louter, Pieter J., Cok Ouwerkerk, Ben A. Bakker (1991), "An Inquiry into Successful Exporting", **European Journal of Marketing**, Vol.25, No.6, s:7-23.
- Madsen, T. K., (1989), "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, Vol.6, No.44, 41-57.
- Mc Connel, J.E., (1979), "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior", **Economic Geography**, 55, (3), 171-183.
- McGuinness, Norman W., Blair Little (1981), "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products.", **Journal of Marketing**, Vol.45, 110-122.
- Miesenbock, K.J. (1988), "Small business and Exporting: A literature Review", **International Small Business Journal**, 6 (2), 42 – 61
- Millstein, M.I. ve MacAvoy, W.P. (1998), "The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly-Traded Corporation", **Columbia Law Review**, 98, 1283.
- Mitra, Gautam. (2005), "The Why's, When's and How's.", Brunel University, **Working Paper**.
- Mitton, Todd (2002), "A Cross-firm Analysis of the Impact of Corporate Governance on the East Asian Financial Crisis", **Journal of Financial Economics**, 64, 215-241
- Moon, J., Lee, H., (1990), "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry", **International Marketing Review**, 7, (5), p.16-26'dan aktaran Leonidou vd (1998).
- Muth, M., Donaldson, L. (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", **Corporate Governance: An International Review**, 6(1), 5-28.
- Naidu, G.M., Kanti V.Prasad (1994), "Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium Sized Firms", **Journal of Business Research**, Vol.31,107-115.
- Nakos, George, Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers (1998), " The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Grek Firms' Export Performance", **Journal of Global Marketing**, Vol.11, No.4, 23-47.
- Nayyar, D. (1976), "India's exports and export policies in the 1960's", **New York: Cambridge University Press**.
- O'Cass, A. & Julian, C., (2003), "Examining Firm and Environmental Influences onExport Marketing mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters", **European Journal of Marketing**, Vol.37, No.3/4, pp.366-384.

- OECD (1999), “Principles of Corporate Governance, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf, (05.05.2001).
- OECD (2007), “OECD Principles of Corporate Governance,” www.oecd.org/daf/corporate-affairs, (05.01.2010)
- OECD(2004),PrinciplesofCorporateGovernance,OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, (04.04.2005).
- Ogunmokun, G. & Ng. S., (2004), “Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australian Firms”, **International Journal of Management**, Vol.21, No: 2, 172-184.
- Ohmae, K. (1989), “Managing in a borderless world”, **Harvard Business Review**, May-June, 152-61.
- Olgun, Hasan, (1979), "1979 Yılındanda Türk Ekonomisinde Ana Gelişmeler", **ODTÜ**
- Olson HC , Wiedersheim-Paul F. (1978), “Factors affecting the pre-export behabehavior of nonexporting firms”, **European Research In International Business**, 283– 305.
- Oman, C. Fries, S. Buiters W. (2003), “Corporate Governance in Developing, Transition and Emerging Market Economies” **OECD**, 45.
- Onkvisit, Sak and John J. Shaw (1997), “Market Analysis and Foreign Market Entry Strategies”, **International Marketing**, 9
- Oron, A. P. and Hoff, P. D: (2006) “Kruskal-Wallis and Friedman Type Tests for Nested Effects in Hierarchical Designs 1”, Working Paper no. 68, **Center for Statistics and the Social Sciences**, University of Washington.
- Özdemir, S. ve Kula, V. (2005), “İhracat Performansının Belirleyicisi Olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s. 40-53.
- Özilhan, Tuncay: “Özel sektörün ihtiyacı: Kurumsal Yönetim”, (Çevrimiçi) <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/50/5.pdf>., (08.01 2010).
- Özkalp, Enver (1995), “Örgüt Kültürü Ve Kuramsal Gelismeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1.
- Paslı, A. (2005), “**Anonim Ortaklık: Kurumsal Yönetim**”, İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- Peng, M. W., Au K. Y., ve Wang, D. Y. L. (2001), “Interlocking directorates as corporate governance in third world multinationals: Theory and evidence from Thailand”, **Asia Pacific Journal of Management**, 18(2), 161-181.

- Pfeffer, J. (1972), "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 218-229.
- Pfeffer, J. (1973), "Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment lineage", **Administrative Science Quarterly**, 18, 349-364.
- Pfeffer, J. ve Salancik G.R. (1978), "**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**", New York: Harper&Row.
- Piercy, Nigel (1981) , "Export Strategy: Concentration on Key Markets and Market Spreading", **Journal of International Marketing**, Vol.1, No.1, 56-67.
- Poll, Steven (2000); "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives", **Journal of Management Development**, Vol.19, Issue1, 32-49
- Poroy, R., Tekinalp, Ü.; Çamoğlu, E., (1995), "**Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**", İstanbul: Beta Basım No:591
- Porter, E.Michael (1980), "**Competitive Strategy**", Newyork: The Free Pres.
- Power = Strategic Change." **Strategic Management Journal**, 22: 1087-1112.
- Pulaşlı, H. (2003), "**Corporate Governance: Anonim Sirket Yönetiminde Yeni Model**", Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Arastırma Enstitüsü-Türkiye İş Bankası A.S. Vakfı Yayınları.
- Rechner, P. L. and Dalton. D.R. (1989), "The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: Evidence vs. rhetoric", **The Academy of Management Executive**, 3(2): 141-143.
- Reid, S.D. (1982), "The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms", **Export Management: An International Context**, M.Czinkota – George Tesar (Ed.), New York:Prager Publishers, 18-38.
- Reid. Stan D. (1983). "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice," **Journal of International Business Studies**, 2, 44-56.'
- Robertson Christopher, Sylvie K.Chetty, (2000) "A Contingency- Based Approach to Understanding Export Performance.", **International Business Review**,Vol.9, No.2, 2000, 211-35.
- Sadka, G. (2004), "Financial reporting, growth, and productivity: Theory and international evidence," **Working paper**, University of Chicago, http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=652301 (03.03.2010)

- Samiee, S. ve Anckar, P., (1998), "Currency Choice in Industrial Pricing: A Cross-National Evaluation", **Journal of Marketing** 62 (3):112-27'den aktaran Sousa (2004).
- Schein, E. H. (1988), "Process Consultation". Vol. 1 Revised. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1988.
- Schlegelmilch, B.B., (1986), "Can Export Performance Be Explained by Attitudinal Differences?", **Managerial and Decision Economics**, 7, 249-254'den aktaran Axinn vd. (1998).
- Schuler, Randall S., A. H. Ven Ve N. N Cholson (1998), "The Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behaviour", **Blackwell Business**.
- Seifert, Bruce, John Ford (1989), "Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing And Promotion Policies?", **International Marketing Review**, Vol.6, No.6, 53-68.
- Selekler, N.G., Karatas, A. (2008), "Board structure and performance in an emerging economy: Turkey", **International Journal of Business Governance and Ethics**, 4(2), 132-147.
- Senver, Bülent (2002), "Dünyada ve Türkiye'de "Yönetişim"", **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi** Sayı 3.
- Seringhaus, Rolf F.H., Philip J. Rosson (1998), "Management And Performance of International Trade Fair Exhibitors: Government Stands Independent Stands", **International Marketing Review**, Vol.15, No.5, 398-412.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2005), **Kurumsal Yönetim İlkeleri** , Düzeltilmiş İkinci Yayınlanma,(Çevrimiçi)http://www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf, (28.01.2007).
- Shelton, Joanna R. (1998), "The Importance of Governance in the Modern Economy", **New Corporate Governance for the Global Company International Conference**, Brüksel.
- Shleifer, A.,ve Vishny, R.W. (1997), " A Survey of Corporate Governance", **The Journal of Finance**, 52(2), 737-783.
- Shoham, Aviv, (1996) "Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance", **Journal of Global Marketing**, Vol.10, No.2, 53-73.
- Shoham, Aviv, (1998) "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment.", **Journal of International Marketing**, Vol.6, No.3, 59-81.
- Simmonds, K. (1985), "Global strategy: achieving the geocentric ideal", **International Marketing Review**, Spring No. 2, 8-17.

- Sisman, Mehmet (1994), “Örgüt Kültürü (Eskisehir Merkezi İlkokullarında Bir Araştırma)”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Yayın No: 732, Eskisehir.
- Sorenson, R.Z. and Wiechmann, U.E. (1975), “How multinationals view marketing standardization”, **Harvard Business Review**, May-June, Vol. 53, pp. 38-54, 166-7.
- Sousa, Carlos M. P., Bakr A.Alsarhan (2002), “An Investigation Into the Antecedents of the Export Performance Literature”, **Competitive Paper 28th EIBA Conference**, Athens University of Economics and Business.
- Spence, Martine M., (2003), “Evaluating Export Promotion Programmes: UK Overseas Trade Mission”, **Small Business Economics**, Vol.20, No.1, pp.83-103.
- Sriram, V., F. A. Manu (1995), “Country-Of Destination And Export Marketing Strategy: A Study of US Exporters”, **Journal of Global Marketing**, Vol.8, No.3/4, 171-190.
- Stanwick, P. (2006), “Corporate Governance in the 21st Century: Do We Need Global Standards?,” **Auburn University. stockholder wealth” Strategic Management Journal**, 18, 231: 45.
- Stottinger, B. & Holzmuller, H.H., (2001), “Cross-National Stability Of An Export Performance Model: A Comparative Study of Austria and the US”, **Management International Review**; First Quarter 2001, 41, pp.7-28.
- Stulz, R.M. (1988), “Managerial Control of Voting Rights”, **Journal of Financial Economics**, 20, 25-54.
- Sundaramurthy, C., Mahoney, J. M. and Mahoney, J. T. (1997), “Board structure, antitakeover provisions, and stockholder wealth,” **Strategic Management Journal**, 18(3): 231-245.
- Swift, J., (1990), “Marketing Competence and Language Skills: U.K. Firms in the Spanish Market”, **International Business Communication**, Vol.2, No.2, pp.22-26’ dan aktaran Spence (2003).
- Szymanski, D.M., S.G. Bharadwaj, P.R. Varadajan, “Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy : An Empirical Investigation”, **Journal of Marketing**, Vol.57, October 1993, 1-17.
- Şehirli, Kübra (1999), “Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu”, **SPK Denetleme Dairesi**, Sayı: XIV-4/55-3, 28.
- Şirvan, Nesrin, “Şirketlerde “Corporate Governance” Dönemi”, s. 1. (Çevrimiçi), <http://www.iubam.org/corporate%20governancen nesrin%20sirvan.pdf>, (08.01.2007).
- Terpstra, Vern And Sarathy, Ravi (1997); **Journal of International Marketing**, 6th.Ed., Orlono, FL;Dryden Pres.

- Theodosiou, M ve Katsikeas, C.S. (2001), “Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations”, **Journal of International Marketing**, Vol. 9, No. 3, 1-18.
- Theodosiou, Marios, Leonidas C. Leonidou (2003), “Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of The Empirical Research”, **International Business Review**, Vol.12,141-171.
- Thirkell, Peter C. And Ramadhani Dau, (1998), “Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters”, **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 9/10, pp. 813-829.
- Tian, J. J. ve Lau, C. M. (2001), “Board composition leadership structure and performance in Chinese shareholding companies”, **Asia Pacific Journal of Management**, 18(2), 245-263.
- TKYD (2005), **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, (Yayın no. KYD-Y/2005-01-01).
- Tookey, D.A. (1964), “Factors Associated with Success in Exporting”, **Journal of Management Studies**, Vol.1,48-66
- Tuzcu, Arcan (2004), “**Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**”, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türkiye Bankalar Birliği, (2002), “**Şeffaflığın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme**”, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, Çalışma Raporları.
- TÜSİAD (2002), “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyisi**”, İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Yayın No:TÜSİAD-T/2002-12/336.
- Ursic, M.L., M.R.,Czinkota (1984), “An Experience Curve Explanation of Export Expansion”, **Journal of Business Research**, Vol.12,159-170.
- Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze (2004), “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vishwanath, T. and Kaufmann, D. (2001), “**The World Bank Observer**”, vol. 16, no. 1, 41-57
- Vrontis, D. (2001), “Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing The AdaptStand Modelling Process”, **The Manchester Metropolitan University**.
- Walters, P.G.P. & Samiee, S., (1990), “A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 15(2), 33-50.

- Westphal, J. D. (1999), "Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board ties", **Academy of Management Journal**, 42(1), 7-24.
- White Paper, (2003), "Enhancing Democracy: A White Paper on Governance In The European Union", **White Paper**.
- White, D.S., Griffith, D.A., and Ryans, J.K., (1998), "Measuring Export Performance in Service Industries", **International Marketing Review**, 15(3): 188-204.
- Wind, Y. And S. Douglas, (1974), "Some Issues in International Consumer Research", **European Journal of Marketing**, Vol.8, No.3, 209-217'den aktaran Leonidou ve Florou (1999).
- Wolf, J.A., Pett, T.L., (2000), "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", **Journal of Small Business Management**, 34-47.
- Yermack, D. (1996), "Higher market valuation of companies with a small board of directors", **Journal of Financial Economics**, 40, 185-211.
- Yurtoglu, B. B. (2001), "Turkey: Corporate governance and economic performance" In K. Gugler (Ed.), **Corporate governance and economic performance** (pp.176-183). Oxford: Oxford University Press.
- Yücel, A., (2006), "**İhracat Pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Hazır Giyim Firmaları Üzerine Bir Uygulama**", AU, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Zahra, S.A., & Pearce, J.A. (1989), "Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", **Journal of Management**, 15, 291-334.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Huse, M., (1997), "The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, 25-46.
- Zald, M. N. (1969), "The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis", **The American Journal of Sociology**, 75(1), 97-111.
- Ziolkowski, Richard (2005), "A Re-Examination Of Corporate Governance Concepts, Models, Theories And Future Directions", **Doctor of Philosophy Thesis**, University of Canberra.
- Zou, S. ve Çavuşgil, S.T., (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", **Journal of Marketing**, Vol.66, 40-56.

- Zou, S. ve Stan, S., (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1978 and 1997", **International Marketing Review**, Vol 15, No.5, 333-356.
- Zou, S., Andrus, D.M., Norvell, D.W., (1997), "Standardization of International Marketing Strategy By Firms From a Developing Country", **International Marketing Review**, Vol.14, No.2, 107-123.

Ek1: Anket Formu

I. BÖLÜM: FİRMANIZIN YÖNETİM KURULU YAPISI İLE İLGİLİ SORULAR

(Lütfen aşağıdaki soruları 2007 – 2008 – 2009 yılları için cevaplandırınız)

	2007	2008	2009
Firmanızın yönetim kurulunun üye sayısı (başkan dahil)			
İcracı Üye Sayısı (yönetim kurulu üyeliği dışında bir görev yürüten üye sayısı)			
Yönetim kurulunda üye olan maaşlı yönetici sayısı			
Yönetim kurulunda üye olan aile üyesinin sayısı			
Yönetim kurulunun bir yılda toplanma sayısı			
Yönetim kurulu üyesi olup aynı zamanda şirkette bir yönetim pozisyonunda yer alan üye sayısı			
Yönetim Kurulu Başkanlığı ile Genel Müdürlük görevini aynı kişi yürütmektedir			

II. BÖLÜM: FİRMANIZIN İHRACAT PERFORMANSINA İLİŞKİN SORULAR

1- Firmanızın ihracat performansından duyduğunuz memnuniyet düzeyini, 2007-2008-2009 yılları için değerlendiriniz.

Yıl/Memnuniyet Düzeyi	Hiç memnun Değiliz	Memnun değiliz	Kararsız	Memnunuz	Çok memnunuz
2007					
2008					
2009					

2- Son üç yıl (2007-2008-2009) için ihracat performansınızı değerlendiriniz.

Arttı () Azaldı () Değişmedi ()

3- Firmanızın 2007-2008-2009 yılı “yurt dışı satışlar” ile “net satışlar” tutarlarını “TL” olarak belirtiniz.

YILLAR	Yurt Dışı Satışlar	Net Satışlar
2007		
2008		
2009		

Firmanızın halka açıklık oranı :

Firmanızın yaşı (faaliyet süresi) :

Firmanızın faaliyette bulunduğu ülke sayısı:

Firmanızın öz sermayesi (TL olarak):

Firmanızın mülkiyet yapısı: ortaklar

ortaklık oranları (%)

ÖZGEÇMİŞ

Ozan KALAYCIOĞLU 1983 yılında Trabzon'da doğdu. İlköğrenimini Mimar Sinan İlkokulu, orta ve lise öğrenimini Kanuni Anadolu Lisesi, lisans eğitimini ise Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2009 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığı Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü'ne Denetmen Yardımcısı olarak atandı. 2010 yılında Türk Eximbank'ta uzman yardımcısı olarak göreve başlamış olup halen bu görevine devam etmektedir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.