

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**FİRMA VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN KOBİ'LERİN  
İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TİM 1000 ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Erol TEKİN**

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

**ARALIK-2016**

**TRABZON**

## ONAY

*Erol TEKİN* tarafından hazırlanan “*Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: TİM 1000 Örneği*” adlı bu çalışma 06.02.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Başkan)

Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS (Danışman)

Doç. Dr. Dilber ULAŞ

Doç. Dr. Kader ŞAHİN

Doç. Dr. Seyfettin ARTAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... / ...

Prof. Dr. Yusuf SÜRME  
Enstitü Müdürü

## **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 tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.



**Erol TEKİN**

**30.12.2016**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ niteliğindeki firmaların ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Firma özellikleri uluslararası deneyim, uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi ve yurt dışı fuarlara katılım düzeyi; üst düzey yönetici özellikleri ise üst düzey yöneticinin yaşı, eğitim düzeyi, kıdemi ve yabancı dil bilgisi gibi demografik faktörler ile küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkileri kapsamında incelenmiştir. Bu çalışmanın güçlü yönü ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülen üst düzey yönetici özelliklerini daha derinlemesine inceleyerek sosyal sermaye ve sosyal ağların önemini ortaya koymasındır.

Araştırma konusunun seçilmesinde ve araştırmanın hazırlanmasında yoğun çalışma temposuna rağmen beni yönlendiren ve her konuda bana yardımcı olan danışman hocam Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a, tez izleme raporları sürecinde değerli görüşleriyle çalışmaya yön veren Doç. Dr. Kader ŞAHİN ile Doç. Dr. Seyfettin ARTAN'a, hem meslektaşım hem de dostum Selim Koray DEMİREL'e çok teşekkür ederim. Tezin veri toplanması aşamasında değerli vaktini harcayarak soru formuna cevap veren firma yöneticilerine ve bu aşamadaki desteklerinden ötürü KOSGEB uzmanı Ferhat ÇAKIR'a teşekkürü bir borç bilirim. Aynı zamanda tezin yazım sürecinde çok sıkıntılı dönemlerde bile yanımda olmadıkları anlarda dahi varlıklarını hissettiren ve her zaman bana destek olan canım eşim Feride ile oğlum Enes Eymen ile hayatım boyunca bana her konuda güvenip destek olan annem Gülseren, babam Hasan'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Aralık, 2016

Erol TEKİN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
TABLOLAR LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ .....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XIV
GİRİŞ.....	1-4

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KOBİ'LER VE ULUSLARARASI LAŞMA KAVRAMI.....</b>	<b>5-49</b>
1.1. KOBİ Kavramı .....	5
1.1.1. KOBİ Tanımı .....	5
1.1.2. KOBİ'lerin Yeri ve Önemi .....	9
1.1.2.1. KOBİ'lerin Dünyadaki Yeri ve Önemi .....	9
1.1.2.2. KOBİ'lerin Türkiye'deki Yeri ve Önemi .....	13
1.2. Uluslararasılaşma Kavramı.....	15
1.2.1. Uluslararasılaşma Süreç ve Teorileri.....	16
1.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorileri.....	18
1.2.1.2. Doğuştan Global İşletmeler Modeli .....	24
1.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması .....	26
1.3.1. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması Üzerinde Etkili Olan Faktörler .....	27
1.3.2. KOBİ'lerin Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri.....	29
1.3.2.1. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri .....	31
1.3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri .....	33

1.3.2.3. İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri .....	35
1.4. KOBİ'lerin İhracat Performansı ve Ölçümü .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ .....</b>	<b>50-86</b>
2.1. Araştırmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar .....	50
2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım .....	50
2.1.2. Üst Kademeler Yaklaşımı.....	53
2.1.3. Sosyal Ağ İlişkileri Yaklaşımı.....	55
2.2. İhracat Performansı Belirleyicileri Üzerine Geliştirilen Modeller .....	56
2.2.1. Aaby ve Slater (1989)'ın İhracat Belirleyicileri Üzerine Genel Modeli .....	57
2.2.2. Çavuşgil ve Zou (1994)'nın İhracat Stratejileri ve Performansı Modeli.....	59
2.2.3. Zou ve Stan (1998)'in İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli .....	60
2.2.4. Gemunden (1991)'in İhracat Performansına İlişkin Teorik Modeli.....	62
2.2.5. Dhanaraj ve Beamish (2003)'in İhracat Performans Modeli.....	63
2.2.6. Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005)'nın İhracat Belirleyicileri Modeli ...	64
2.2.7. Contractor, Hsu ve Kundu (2005)'nun İhracat Belirleyicileri Modeli .....	66
2.2.8. Sousa, Martinez ve Coelho (2008)'nun İhracat Belirleyicileri Modeli .....	67
2.2.9. Moghaddam, Hamid ve Aliakbar (2012)'in İhracat Performansı Modeli ....	69
2.3. KOBİ'lerin İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler Üzerine Bir Model Önerisi.....	71
2.3.1. Firma Özelliklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi.....	73
2.3.2. Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi ..	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....</b>	<b>87-122</b>
3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi .....	87
3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	88
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	89
3.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümlenmesi.....	92
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi .....	94

3.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	94
3.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri .....	95
3.5.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	99
3.5.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	103
3.5.5. Korelasyon Analizi .....	106
3.5.6. Araştırmada Önerilen Model ve Hipotezlerin Analizi .....	110
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>123</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>165</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>169</b>

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma kapsamında firma özellikleri ile birlikte üst düzey yöneticilerin hem demografik hem de sosyal özelliklerinin ihracat performansına etkileri araştırılmıştır. Söz konusu etkiler yazında en çok kullanılan firma özellikleri olan firmanın uluslararası deneyimi ve teknoloji düzeyi gibi boyutların yanında Türkiye bağlamında uluslararasılaşma hızı, yurt dışı fuarlara katılım düzeyi ve yurt dışı fuar desteklerinden yararlanma düzeyi boyutlarıyla da ele alınmaktadır. Üst düzey yönetici özellikleri ise üst düzey yöneticinin yaşı, görev süresi, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi gibi demografik boyutların yanında küresel yönlülük, girişimcilik eğilimi, uluslararası deneyim, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkileri boyutları da katılarak daha derinlemesine incelenmektedir.

Çalışmada Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) her yıl yayınladığı ilk 1000 ihracatçı firma içerisinde AB tanımına göre 2014 yılında KOBİ niteliği taşıyan 211 firmanın verileri kullanılmıştır. Firma üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler Şubat 2015-Eylül 2015 tarihleri arasında yapılan anketler sonucunda toplanmıştır. Çalışmada Kaynak Temelli Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Yaklaşımı birlikte ele alınarak çoklu bakış açıları kullanılmıştır. Çalışma ihracat performansını etkileyen içsel faktörleri ele alırken çoklu bakış açıları kullanılması ve üst düzey yöneticilerin sosyal sermayelerinin önemini göstermesi açısından yazına katkı veren bir çalışma olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızının ve teknoloji düzeyinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinden çok sosyal özelliklerinin KOBİ niteliğindeki firmaların ihracat performansını olumlu etkilediğine kanıt sağlamaktadır.

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



## ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of firm and top executive characteristics on the export performance of SMEs. Within the scope of the study, it was tried to determine which features concerning the firm characteristics and demographic and social characteristics of top executive affect the export performance. The aforementioned impacts besides the aspects such as international experience of the firm, level of technology, internationalization speed which are the most used firm attributes in literature. And in the case of Turkey, participation in abroad expos and utilization of the support of the abroad expos are taken into account. The characteristics of top executive along with the demographic aspects such as age, tenure, education level and knowledge of foreign language which are often used in literature, by including the aspects of enterprising tendency, international experience, social capital level and network relations are examined thoroughly.

Data of the 211 companies which are small and medium sized enterprises (KOBİ) according to the EU definition out of the top 1000 exporter companies published by the Turkish Exporters Assembly (TEA) are drawn on in the work. Data obtained from top executives of the firms in question are collected by questionnaires made from February 2015 to September 2015. Multiple aspects are taken advantage of by melting Resource-based Approach, High Ranks Approach and Social Network Approach in the same pot in the work. This work contributes the literature by using multiple aspects to analyse internal factors affecting export performance and revealing the importance of top executives' social capital. According to the research results, it is made clear that the impetus of internationalisation of a company and technological development success of a company influence export performance positively. Also, the research results prove that top executives' social skills, rather than demographic characteristics, have a positive effect on SMEs export performance.

**Keywords:** SMEs, Firm Characteristics, Top Executive Characteristics, Export Performance, Social Capital.

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Türkiye, AB ve Seçilmiş Bazı Ülkelerde KOBİ Sınıflandırması.....	8
2	KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler .....	9
3	Dünyada KOBİ Sayıları ve Ölçeklerine Göre KOBİ Oranları.....	11
4	Seçilmiş Bazı Ülkeler Açısından KOBİ'lerin Yeri .....	12
5	KOBİ'lerin Türkiye'deki Yerinin Seçilmiş Bazı Ülkelerle Karşılaştırması ..	14
6	KOBİ'lere İlişkin Seçilmiş Bazı Uluslararasılaşma Tanımları .....	16
7	Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorilerinin Karşılaştırması .....	22
8	Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorilerinin Karşılaştırması .....	24
9	Firmaların Uluslararasılaşması Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....	29
10	Dolaylı ve Doğrudan İhracatın Karşılaştırması.....	37
11	KOBİ'lerin İhracat Performansı İle İlgili Çalışmaların Özeti 1989-2014 .....	42
12	Kaynağın Nadir, Taklit Edilemez ve Değerli Olması ile Performans İlişkisi.53	
13	Araştırma Hipotezleri .....	91
14	Araştırma Değişkenleri ve Ölçümlemesi .....	92
15	Güvenilirlik Analiz Sonuçları .....	95
16	Soru Numaraları ve İfadeler .....	96
17	Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	98
18	Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-I.....	99
19	Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-II .....	101

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
20	Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-I .....	104
21	Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-II .....	105
22	Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analiz Tablosu.....	107
23	Finansal İhracat Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	112
24	Finansal Olmayan İhracat Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	115
25	Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti .....	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Uppsala Teorisine Göre Uluslararasılaşma Süreci .....	19
2	Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi .....	21
3	Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri.....	31
4	Aaby ve Slater'ın İhracat Performans Belirleyicileri Üzerine Genel Modeli.58	
5	Çavuşgil ve Zou'nun İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli.....	59
6	Zou ve Stan'ın İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli.....	61
7	Gemunden'in Teorik Modeli .....	62
8	Dhanaraj ve Beamish'in İhracat Performans Modeli .....	63
9	Suarez-Ortega ve Alamo-Vera'nın İçsel İhracat Belirleyicileri Modeli .....	65
10	Contractor, Hsu ve Kundu'nun Modeli .....	66
11	Sousa, Martinez ve Coelho'nun İhracat Belirleyicileri Modeli .....	68
12	Moghaddam, Hamid ve Aliakbar'ın İhracat Performansı Üzerine Modeli....	69
13	Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	72
14	Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Firma Özelliklerinin Karşılaştırması.....	118
15	Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Üst Düzey Yöneticinin Demografik Özelliklerinin Karşılaştırması .....	119
16	Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Üst Düzey Yöneticinin Sosyal Özelliklerinin Karşılaştırması .....	121

## GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafiğin Adı</u>	<u>Grafik Nr.</u>
1	KOBİ'lerin Dış Ticarettaki Payları 2010-2014 .....	38



## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASKON	: Anadolu Aslanları İş Adamları Derneği
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
OECD	: The Organization for Economic Co-operation and Development
RBV	: Resource-Based View
SBA	: U.S Small Business Administration
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TBA	: Temel Bileşenler Analizi
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UEP	: Upper Echelons Perspective
ÜDY	: Üst Düzey Yönetici
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

## GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) ve uluslararasılaşma kavramları bundan bir kaç yıl öncesine kadar özellikle Türkiye’de çoğu insan için yan yana gelmesi pek olası olmayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim ve enformasyon teknolojilerinde gerçekleşen baş döndürücü gelişimin sürüklediği ve pek çok alanda kendisini hissettiren küreselleşme olgusu, şu an içinde bulunduğumuz dönemde bütün organizasyonları değişime ve gelişime zorlamaktadır. Bu değişim ve gelişim yurt dışı pazarlara açılmanın oldukça önemli olduğunu vurgulamakta ve uluslararasılaşma kavramını sıradan bir kavram olmaktan çıkararak çok önemli bir kavram haline getirmektedir. Bu kapsamda sadece Türkiye’de değil dünya üzerindeki çoğu ülkede de ekonomiye birçok açıdan katkıda bulunan KOBİ’lerin uluslararası faaliyetlere katılımı da gün geçtikçe artmaktadır.

Bir ülkenin temel ekonomik ve sosyal çatısı bireysel çalışanlar, girişimciler ve şirketlerden ziyade genelde aileler tarafından oluşturulan, kontrol edilen ve yönetilen KOBİ niteliğindeki işletmeler tarafından yapılmaktadır. TÜİK (2016)’in açıklamış olduğu verilere göre 2014 yılında Türkiye’de KOBİ’lerin toplam işletmelerin % 99.8’ini, toplam istihdamın %73.5’ini, toplam satışların % 62.0’sini ve katma değer % 53.5’ini yarattıkları görülmektedir. Bu kapsamda ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinde temel oluşturan KOBİ’lerin uluslararası faaliyetlerinin öğrenmek ve geliştirmek önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte KOBİ’ler için ihracat hala uluslararasılaşma sürecinin en önemli aşaması konumundadır. Bu nedenle KOBİ’ler için uluslararasılaşma denildiğinde akla ilk olarak ihracat gelmektedir. Türkiye’de de 2014 yılında yapılan ihracatın % 56.4’lük kısmı 1-249 arasında çalışanı bulunan KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2015).

İlgili yazına bakıldığında, KOBİ’lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmaların ise KOBİ’ler için uluslararasılaşma sürecinin ilk, en az riskli ve en önemli aşamasını oluşturan ihracat performansını etkileyen değişkenler üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda ilgili yazında ihracat performansının çok değişik faktörlere

bağlı olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Aaby ve Slater, 1989; Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Reuber ve Fisher 1997; Zou ve Stan 1998; Dhanaraj ve Beamish, 2003). Bu çalışmalarda genellikle ihracat performansını etkileyen faktörler, endüstri özellikleri, ticari engeller, yabancı ve yerel pazarın yapısı gibi dışsal faktörler çerçevesinde ele alınmaktadır (Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Donthu ve Kim 1993; Samiee ve Walters, 1990; Zou ve Stan, 1998; Madsen ve Servais, 1997). İşletme özellikleri, yönetim özellikleri, yöneticinin tutum ve davranışları gibi içsel faktörler ise daha az sayıda çalışmada incelenmektedir (Reuber ve Fisher, 1997; Çavuşgil ve Nevin, 1981). Oysa ki KOBİ'ler hem kendine has özellikleri hem de üst düzey yöneticilerin firma içerisinde üstlenmiş oldukları önemli roller ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır.

Türkiye'de ise KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi olan faktörler üzerine çok az sayıda çalışma olmakla birlikte üst düzey yöneticilerin sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri gibi sosyal özelliklerini dikkate alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında işletme içi faktörlerin, özellikle de üst düzey yöneticilerin çeşitli özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkileri tarafımızca araştırılmaya değer bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü KOBİ'lerde kilit mevkiye bulunan ve karar veren kişiler önemli roller üstlenmekle birlikte firmanın uluslararası pazara girme, pazar seçimi ve pazara giriş modu seçimi gibi kararlarda oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin özellikleri KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Bunun yanında KOBİ'ler belli kurallar ve kalıplardan ziyade ikili ilişkilerin daha çok karşılaşıldığı yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye bağlamında da ikili ilişkiler bazı işlerin daha hızlı yürütülmesi ve daha net sonuç alınabilmesi anlamında sıkça kullanılan yollar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerde üst düzey kademelerde bulunan kişilerin yaşı, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve görev süresi gibi demografik özelliklerinin yanında küresel yönlülükleri, girişimcilik eğilimleri, uluslararası deneyimleri, sosyal sermayeleri ve ağ ilişkileri ile KOBİ'lerin ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmektedir.

Aynı zamanda KOBİ niteliğindeki işletmeler esnek yapıları ve özellikleri ile de büyük işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bu nedenle yine bu çalışma ihracat performansını artırabilecek firma özelliklerine de odaklanmaktadır. Firmaya ait özellikler olan büyüklük, yaş, deneyim gibi özellikler ile birlikte Türkiye'ye bağlamında ihracat desteklerinden



faydalanma, yurt dışı fuarlara katılım ve teknoloji düzeyi gibi faktörlerle ihracat performansı arasındaki ilişkiler de ele alınmaktadır. Bunu yaparken üç farklı teori olan Kaynak Temelli Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Teorisi birlikte kullanılmaktadır. Ayrıca yazında ihracat performansı ölçülürken kullanılan ölçüm yöntemleri arasında da farklılık söz konusudur. Bazı çalışmalarda sayısal verilerle elde edilen finansal ölçüm yöntemleri kullanılmakta iken bazı çalışmalarda ise üst düzey yöneticilerin ihracat algılamalarından oluşan finansal olmayan ölçütler kullanılmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994: 76-85; Das, 1994: 19-25; Shoham, 1998: 59-75; Sousa, 2004: 8-9). Bu kapsamda çalışmada her iki ölçüm yöntemi birlikte ele alınarak bütüncül ve derinlemesine bilgi sunulmaya çalışılmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de dış pazarda faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ niteliğindeki firmaların firma özellikleri ile bu firmalarda görev yapan üst düzey yönetici özelliklerinin firma ihracat performansı üzerindeki etkisini ortaya koyarak içsel ihracat belirleyicileri ile ilgili daha kapsamlı bir model oluşturmaktır.

Araştırma Türkiye’deki KOBİ’lerin ihracat performanslarını etkileyen üst düzey yönetici ve firma özelliklerini ele alması açısından önemlidir. Geçmişte yapılan çalışmalar daha çok demografik unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmada ise içsel faktörler olarak KOBİ’lerde önemli roller üstlenen üst düzey yöneticiler kapsamlı ve derinlemesine ele alınmıştır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin yalnızca demografik özellikleri değil son zamanlarda önemli görülen sosyal özellikleri de özellikle sosyal sermaye ve ağ ilişkileri kapsamında incelenmektedir. Ayrıca firma özellikleri incelenirken Türkiye’ye özgü (yurt dışı fuarlar, sağlanan ihracat destekleri) bazı değişkenlerin ele alınması da önemlidir. Bunun yanında araştırmada kontrol değişkenlerinin de kullanılmış olması da çalışmayı önemli kılmaktadır. İhracat performansını belirleyen içsel faktörler dışsal faktörlere oranla kontrol edilebilme olasılığı çok daha yüksek olan faktörlerdir. Bu nedenle çalışma bu faktörlerin neler olduklarının anlaşılması ve ekonominin önemli bir unsuru olan KOBİ’lere yol gösterici olması açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma KOSGEB, İGEME, Ekonomi Bakanlığı vb. kurum ve kuruluşların da KOBİ’lerin dış pazardaki başarısı üzerinde etkili olan faktörleri görmesi ve buna uygun bazı faaliyetler geliştirmesine de katkı sunması açısından önem arz etmektedir.

Çalışma söz konusu katkıların yanında sadece TİM 1000 içerisinde yer alan KOBİ'lere odaklanması, finansal ihracat performansının ölçülmesinin sadece ihracat yoğunluğu ile yapılarak diğer finansal ölçüm yöntemlerinin (ROA, ROE vb.) kullanılmaması ve sadece tek bir yıla ilişkin analiz (yatay kesit analizi) yapılması gibi kısıtlar içermektedir.

Bu kapsamda çalışma amaç ve kapsamı açısından üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ ve uluslararasılaşma kavramları üzerinde durularak öncelikle KOBİ kavramı, daha sonra ise uluslararasılaşma kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından KOBİ'lerin uluslararasılaşma ve ihracat performansları ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde, çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilmiş ve ihracat performansı ile ilgili ortaya konulmuş olan önemli modeller detaylı bir şekilde sunulmuştur. Sonrasında bu modellerden esinlenilerek araştırmanın kavramsal modeli çizilmiş ve hipotezler ortaya konmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, örnekleme ve veri toplama yöntemi açıklanmıştır. Sonrasında araştırmanın değişkenleri, ölçülmesi ve analiz yöntemine değinilmiştir. Ayrıca verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular da bu bölümde yer almış ve bulgular sonucu elde edilen bilgiler ışığında sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma genel anlamda değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KOBİ'LER VE ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI

#### 1.1. KOBİ Kavramı

Ülkemizde KOBİ olarak bilinen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, faaliyette buldukları ülkenin ekonomisinde son derece önemli bir yere sahip olmakla birlikte ekonomik ve sosyal canlılığın bir göstergesi durumundadır (Özdemir ve diğerleri, 2007: 174). Dünya ekonomisinde de oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin tanımına ilişkin bir fikir birliği söz konusu değildir. Bu nedenle bu kısımda ortak bir KOBİ tanımı ortaya koymaya çalışmak yerine AB başta olmak üzere seçilmiş bazı ülkelerdeki KOBİ tanımlamalarına değinilerek ülkemizde kullanılan KOBİ tanımlamasına yer verilmektedir.

##### 1.1.1. KOBİ Tanımı

KOBİ'ler için tüm dünyada geçerli uluslararası bir tanım bulabilmek mümkün değildir (Storey, 1994: 43). Bunun sebeplerinden bir tanesi ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arasındaki farklılıklar ortak bir tanım yapmayı güçleştirmiş olmasıdır. Bununla birlikte ülkelerin işletmeler bağlamında küçüklük-büyüklik anlayışları farklı olabilmekte ve zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Bunların yanında tanımlamada kullanılan ölçütlerde KOBİ'lerin farklı tanımlamaları olmasına neden olmaktadır (Özdemir ve diğerleri, 2006: 30). Fakat Müftüoğlu (2007)'nin de belirttiği üzere çeşitli politikaların geliştirilmesi ve uygulanması, çeşitli stratejilerin tespiti ve bu konudaki araştırmaların yürütülebilmesi için KOBİ'lerin tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle tanımlamada kullanılan bu ölçütleri genelleştirebilmek için burada AB başta olmak üzere çeşitli ülkelerde yapılmış KOBİ tanımlarına değinilmektedir. Bu kapsamda öncelikle seçilmiş bazı ülkelerde yer alan KOBİ tanımlamaları verilerek ülkelerin hangi ölçütleri göz önüne aldıkları da belirlenmeye çalışılmaktadır. Türkiye'nin AB üyelik süreci düşünüldüğünde KOBİ tanımlamasına AB üyesi birkaç ülkenin KOBİ tanımını vererek başlamak daha doğru olacaktır.

Fransa’da resmi bir KOBİ tanımlaması mevcut olmamakla birlikte yasal düzenlemelere göre, KOBİ; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olarak belirtilmektedir (Zengin, 2010: 54). Bu noktada Fransa’da KOBİ sınıflandırması yapılırken dikkate alınan ölçütün çalışan sayısı olduğu görülmektedir (OECD, 2005a).

İngiltere’de ise tek bir KOBİ tanımı olmamakla beraber farklı kurumlar kendilerine has KOBİ tanımlamaları yapmışlardır. İngiltere’de KOBİ tanımı ölçütleri, 2006 tarihli Şirketler Kanunu’nun 382 ve 465. maddelerinde yer almaktadır. Kanuna göre İngiltere’de KOBİ tanımlanırken sektörlere göre farklı ölçütler göz önüne alınmaktadır. Bu kapsamda sanayi sektöründe istihdam edilen işçi sayısı belirleyici rol oynarken ticaret sektöründe yıllık satış tutarı ölçüt olarak dikkate alınmaktadır (Zengin, 2010: 54). Örneğin, imalat sanayi sektöründe çalışan sayısı 250’den az olması gerekirken perakende ticaret sektöründe işletmenin KOBİ sayılabilmesi için cirosunun 50000 pound’dan az olması gerekmektedir (Özkan, 2003: 33; Gümrük Ticaret Bakanlığı, 2014: 4-5).

KOBİ sayısının oldukça yüksek olduğu İtalya’ya bakıldığında ise KOBİ tanımlaması yapılırken personel sayısı ile işletmenin profesyonel yöneticiye sahipliği ölçüt olarak dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda İtalya’da eğer işletme çalışan personel sayısı ölçütünü sağlıyor ve profesyonel yöneticiye sahip değil ise KOBİ olarak nitelendirilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 119).

Japonya’ya bakıldığında KOBİ tanımlaması yapılırken sektörler ayrı ayrı değerlendirilmekte ve personel sayısı ile sermaye miktarı dikkate alınarak bir KOBİ tanımı yapılmaktadır (Koç, 2008: 14). Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ise KOBİ kavramına yaklaşım diğer ülkelere göre nispeten farklıdır. Küçük işletmelere ilişkin standartlar kısa adı SBA olan “Small Business Administration” tarafından belirlenmektedir. SBA KOBİ tanımı AB’nin KOBİ tanımlamasına benzer şekilde nicel ve nitel faktörleri kapsamaktadır. SBA (2014), KOBİ’yi bağımsız sahipliği olan, kâr amacı güden ve bulunduğu alanda hâkim olmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Ele alınan nicel ölçütler ise personel sayısı ve satış miktarıdır. Bunlarla birlikte ABD’de KOBİ tanımlaması Japonya’da olduğu gibi sektörler arasında farklılık göstermektedir.

Türkiye'nin de aday ülke olarak yer aldığı AB KOBİ tanımı ise nitel ve nicel ölçütlerin bir birleşimi olarak işletmede çalışan personel sayısını, işletmenin ciro ve/veya bilanço oranlarını ve bağımsızlık derecelerini ölçüt olarak almaktadır (Marangoz ve Aydın, 2012: 144). Avrupa Birliği'ne (AB) göre 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren tüzük çerçevesinde KOBİ'ler "250 kişinin altında insan çalıştıran, yıllık ciroları 50 milyon Euro'nun üzerinde olmayan (ve/veya yıllık toplam bilançoları 43 milyon Euro'nun üzerinde olmayan) firmalar" olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye'ye bakıldığında ise KOBİ tanımını ve özelliklerini düzenleyen 19.10.2005 tarih ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 19.10.2005 tarihinde kabul edilen yönetmelik Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu tanımlama Bakanlar Kurulu AB üyelik süreci kapsamında 10.09.2012 tarihinde KOBİ Yönetmeliği'nde yer alan KOBİ tanımıyla değiştirilmiştir. Değiştirilen ve günümüzde kullanılmakta olan bu tanıma göre KOBİ, 250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletme olarak ifade edilmektedir. Türkiye'de de AB'de olduğu gibi KOBİ'lerin tanımlanmasında çalışan sayısı, yıllık satış hasılatı veya mali bilanço ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Tablo 1'de söz konusu ölçütler dikkate alınarak yapılmış olan KOBİ sınıflandırmaları yer almaktadır.

**Tablo 1: Türkiye, AB ve Seçilmiş Bazı Ülkelerde KOBİ Sınıflandırması**

	<b>KOBİ Ölçeği</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Net Satış Hasılatı</b>	<b>Mali Bilançosu</b>
<b>Türkiye Tanımı</b>	Mikro Ölçekli	< 10	≤ 1 milyon TL	≤ 1 milyon TL
	Küçük Ölçekli	< 50	≤ 8 milyon TL	≤ 8 milyon TL
	Orta Ölçekli	< 250	≤ 40 milyon TL	≤ 40 milyon TL
<b>AB Tanımı</b>	Mikro ölçekli	< 10	≤ 2 milyon €	≤ 2 milyon €
	Küçük ölçekli	< 50	≤ 10 milyon €	≤ 10 milyon €
	Orta ölçekli	< 250	≤ 50 milyon €	≤ 43 milyon €
<b>İngiltere Tanımı</b>	Mikro ölçekli	≤ 9	≤ 1 milyon £	≤ 1 milyon £
	Küçük ölçekli	≤ 50	≤ 2.8 milyon £	≤ 1.4 milyon £
	Orta ölçekli	≤ 250	≤ 11.2 milyon £	≤ 5.6 milyon £
<b>İtalya Tanımı</b>	Mikro ölçekli	1-19	---	---
	Küçük ölçekli	20-99	---	---
	Orta ölçekli	100-249	---	---
<b>Fransa Tanımı</b>	Küçük ölçekli	1-49	---	---
	Orta ölçekli	50-249	---	---
<b>Amerika Tanımı</b>	Küçük ölçekli	1-499	---	İmalat
	Orta ölçekli	500-1500	---	
	Küçük ölçekli	1-99	---	Toptan Ticaret
	Orta ölçekli	100-500	---	
	Küçük ölçekli	---	< 2.5 milyon \$	Perakende Ticaret
	Orta ölçekli	---	2.5-21.5 milyon \$	
	Küçük ölçekli	---	< 0.5 milyon \$	Tarım
	Orta ölçekli	---	0.5-9 milyon \$	
	Küçük ölçekli	---	< 5 milyon \$	Hizmet
	Orta ölçekli	---	5-21 milyon \$	
<b>Japonya Tanımı</b>	KOBİ	< 300	< 300 milyon ¥	İmalat, İnşaat, Ulaşım
	KOBİ	< 100	< 100 milyon ¥	Toptan Satış
	KOBİ	< 50	< 50 milyon ¥	Perakendecilik
	KOBİ	< 50	< 100 milyon ¥	Hizmet

**Kaynak:** Yılmaz (2010: 52); Çelik ve Akgemci (2007: 118-119); Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2014: 5); SBA (2014)'ten derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde KOBİ'lerin genellikle çalışan sayısı temel alınarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Türkiye, AB ve Dünya'da yapılan KOBİ tanımlamalarına

bakıldığında ortak bir KOBİ tanımı bulunmamasına rağmen kullanılan ölçütler açısından bir benzerlik söz konusu olduğu söylenebilir. Bu ölçütler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler**

Nicel Ölçütler	Nitel Ölçütler
İstihdam edilen çalışan sayısı	Girişimcilik nitelikleri
Sabit sermaye yatırım tutarı	Girişimcinin işletmeyle özdeşleşmesi
Satış tutarı (ciro)	Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması
Sermaye miktarı	Çalışanlarla ilişkilerin kişisel nitelik taşıması

**Kaynak:** Şimşek, 2002: 6.

Mevcut tanımlamalarla birlikte TÜİK (2015) verilerine bakıldığında Türkiye’de KOBİ istatistikleri belirlenirken çalışan sayısı 250’nin altında olan işletmeler KOBİ sınıfında yer almaktadır. Araştırma kapsamında ise örneklem seçilirken TİM 1000 içerisinde yer alan işletmeler AB ile uyumlu KOBİ tanımına göre saptanarak mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme koşulunun herhangi birini sağlayan işletme KOBİ olarak değerlendirilerek araştırılmaya dahil edilmiştir.

### **1.1.2. KOBİ’lerin Yeri ve Önemi**

Gerek Türkiye’de gerek diğer ülkelerde, küçük işletmeler ekonomide yadsınamayacak bir öneme sahiptir. KOBİ’ler kısıtlı bir sermaye ile kurulurlar, ürün ya da hizmet üretirler ve basit sermaye yapıları ile pazarda uzun yıllar kalabilme özelliğine sahiptirler. Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında KOBİ’ler çok daha fazla katma değer yaratmalarının yanında istihdam yaratmaları ve özellikle ürün çeşitliliği yaratmaları bakımından ülke ekonomilerinin temel taşlarını oluşturmaktadırlar. Bu kısımda dünyada ve Türkiye’de KOBİ’lerin yeri ve önemi üzerinde durulmaktadır.

#### **1.1.2.1. KOBİ’lerin Dünyadaki Yeri ve Önemi**

KOBİ’ler hem gelişmiş hem de yükselen ve gelişmekte olan ülkelerde dinamizm, yenilik ve esnekliğin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir (OECD, 2006). Yirminci yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle KOBİ’lerin yaşamlarına

devam edemeyecekleri düşünülmekteydi. Fakat düşünülenin aksine KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllarla birlikte iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, toplumlardaki bağımsızlık eğilimin artması ve küreselleşmenin yoğunlaşması ile birlikte hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde anahtar faktör konumuna gelmiş bulunmaktadır (Özdemir, 2007: 176; Karadağ, 2015: 26).

Bakıldığında İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar savaş sonrası yıkılan sermayenin yeniden yapılandırılması amacıyla dünya genelinde gelişmiş ülkelerde büyük işletmeler ön plana çıkmıştır. Bu dönemde kapitalist ekonominin kurulmasının ve gelişmesinin büyük işletmelerle örtüştüğü öngörüldüğünden dolayı KOBİ'lere yönelik herhangi bir politika üretilmemiştir. Fakat 1970'li yıllarda ortaya çıkan petrol krizinden büyük işletmelerin çok fazla etkilenmesine karşın küçük işletmelerin daha az etkilendiğinin görülmesiyle birlikte yeni politikalar üretilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 6). 1980'li yıllarda ise yaşanan işsizlik problemleri gelişmiş ülkelerde politika üretenlerin KOBİ'lere yoğunlaşarak büyük işletmelerin üretim, istihdam ve yatırım sorunlarına da çözüm bulunabileceği düşünölmeye başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde ise yapılan tüm ekonomik düzenlemeler, teşvik politikaları ve mevzuat uygulamaları KOBİ'ler düşünölmeye alınmaya başlanmıştır (Arı, 2013: 10).

Günümüzde AB KOBİ'leri Avrupa ekonomisinin belkemiği olarak görmektedir. 2013 yılında AB28'de 21.5 milyon adet KOBİ faaliyet göstermiştir. Bu KOBİ'lerin % 90'dan fazlası mikro ölçekli, % 5'e yakını küçük ölçekli ve % 1'lik kısmı da orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır (KOSGEB, 2015: 31). Sadece AB ülkelerinde değil aynı zamanda dünya üzerinde yer alan diğer ülkelerde de KOBİ'ler önemli bir orana sahiptir. Bu kapsamda Tablo 3'te AB28 ve seçilmiş diğer bazı ülkelere ilişkin KOBİ sayıları ve ölçeklerine göre oranları yer almaktadır.



**Tablo 3: Dünyada KOBİ Sayıları ve Ölçeklerine Göre Oranları**

Ülke	Referans Yıl	KOBİ Sayısı	Mikro Ölçekli (%)	Küçük Ölçekli (%)	Orta Ölçekli (%)
AB28	2013	21.5 Milyon	92.6	6.4	1.0
ABD	2011	18.2 Milyon	95.4	3.8	0.8
Japonya	2012	3.9 Milyon	79.2	18.3	2.5
İsrail	2012	501.6 Bin	85.9	10.8	3.3
Norveç	2013	282 Bin	81.6	16.1	2.3
Rusya	2011	2 Milyon	87.9	11.9	0.2

**Kaynak:** Avrupa Kobileri Raporu (2014) ve OECD (2014)'ten derlenerek oluşturulmuştur.

Dünya üzerinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sayıları oldukça fazla olan KOBİ'ler ülkelerin ekonomilerinin yanında sosyal yapısında da önemli bir yere sahiptir (Al-Mahrouq, 2010: 4). Çünkü bu işletmelerde elde edilen gelirle hayatlarını devam ettiren işletme sahipleri ve ücretle çalışan işçilerin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. KOBİ'lerin ülkelere istihdam yaratmalarının dışında birçok sosyal ve ekonomik faydası söz konusudur. Ayrıca KOBİ'ler buldukları ülkeler için gayri safi milli hasılaya olumlu katkı yapma, uygun teknolojileri kullanmak için fırsatlar yaratma, girişimciliği özendirme, nitelikli ve yarı nitelikli işçi havuzunu genişletme, büyük ölçekli işletmelere destek sağlama, piyasa başarısı için gerekli esnekliği sağlama ve büyük işletmelerin kârlı olmadığını düşündüğü piyasalara giriş yapma gibi konularda önemli bir yere sahiptir (Zonooz ve diğerleri, 2011: 59).

Bu açıdan bakıldığında 2013 yılında toplam işletmeler içerisinde % 99'luk bir kısmı oluşturan AB KOBİ'leri 88.8 milyon çalışan istihdam etmiş ve yaklaşık 3.7 trilyon Euro katma değer oluşturmuşlardır. Başka bir ifadeyle 2013 yılında her 100 işletmeden 99'unu oluşturan Avrupalı KOBİ'ler, her 3 çalışandan 2'sini istihdam etmiş ve katma değerinin % 58'ini üretmiştir. Bu büyüklük AB28 gayrisafi yurtiçi hasılasının % 28'ine denk gelmektedir (KOSGEB, 2015: 31). Tek başına bu rakamlar bile KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Fakat KOBİ'lerin yerinin ve öneminin daha iyi ortaya konulabilmesi amacıyla AB28 üye ülkeleri ile birlikte dünya üzerindeki diğer ülkelerde tüm işletmeler içerisindeki paylarının yanı sıra istihdam üzerindeki payları ve

yarattıkları katma değer miktarına bakmak daha faydalı olabilir (Alptürk, 2008: 63). Bu kapsamda Tablo 4’te seçilmiş bazı ülkelere ilişkin KOBİ bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 4: Seçilmiş Bazı Ülkeler Açısından KOBİ’lerin Yeri**

Ülke	KOBİ	İstihdam	Katma Değer
AB28	99.0	67.4	58.0
ABD	99.7	57.9	50.0
Japonya	98.2	66.0	49.3
Güney Kore	99.9	87.7	49.2
İtalya	99.9	81.1	71.3
İngiltere	99.6	54.1	51.0
Yunanistan	99.9	85.5	70.2
Portekiz	99.9	79.0	68.0
İspanya	99.8	76.0	67.0
İsveç	99.8	65.4	59.0
Fransa	99.8	61.0	56.0
Belçika	99.8	67.0	60.0
Hollanda	99.8	66.0	66.0
İrlanda	99.6	68.9	58.0
Finlandiya	99.7	61.0	53.0
Avusturya	99.6	67.0	60.0
Danimarka	99.7	66.0	62.0
Malezya	99.9	65.2	31.2

**Kaynak:** Avrupa Kobileri Raporu (2014) ve KOSGEB (2011)’ten derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 4’te hemen hemen bütün ülkelerde KOBİ’ler buldukları ülkedeki tüm işletmelerin yaklaşık % 99’unu oluşturmaktadır. Bununla birlikte KOBİ’lerin toplam istihdam içindeki payı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte ortalama % 70, toplam katma değer içindeki payları ise ortalama % 50 civarında olduğu görülmektedir.

Tüm bu göstergeler KOBİ’lerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri içerisinde ne denli önemli olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu göstergelerin tek başına çok bir anlamı olmamakla birlikte ülkemizdeki KOBİ’lerin durumu ile karşılaştırıldığında bize önemli bir yol göstereceği düşünülmektedir. Bu nedenle KOBİ’lerin Türkiye’deki yeri ve önemi üzerinde durmak gerekmektedir.

### 1.1.2.2. KOBİ'lerin Türkiye'deki Yeri ve Önemi

Hem ekonomik hem de sosyal yapıda önemli yerleri olmasına rağmen KOBİ'ler Türk ekonomisinin gündemine 1980'li yılların ortalarında girebilmiştir. İlk olarak Dünya Bankası ve uluslararası kalkınma örgütlerinin bu konudaki çalışmaları, gelişmiş ülke örnekleri ile KOBİ'leri temsil eden meslek kuruluşlarının bu tür işletmelerin sistemin sağlıklı işleyişine katkısını artıracaklarını kavramış olmaları konuyu gündeme taşımıştır (Alpugan, 1998: 28-29). Fakat gerçek anlamda sermaye birikim süreçlerinin devlet müdahalesine bağlı olduğu korumacı ekonomik sistemin 1980 sonrası yerini dünya ekonomisiyle bütünleşmiş piyasa güdümlü bir sisteme bırakmasıyla KOBİ'ler gereken ilgi ve önemi görmeye başlamıştır (Buğra ve Savaşkan, 2014: 18). 1989 yılında KOBİ'lerin girişimcilik becerilerini artırmak için geliştirilen işletme yönetimi ve teknoloji destek programları hükümet programında yer almıştır. Bununla birlikte Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994) KOBİ'lerin üretim verimliliğini artırmak ve büyük sanayi ile bütünleşmenin sağlanması amaçlanmıştır. Daha sonrasında ise Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuş ve KOBİ'ler giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Buğra ve Savaşkan, 2014: 114).

Son otuz yıllık sürece bakıldığında ise artık üretim ve hizmet sektöründe KOBİ'lerin sayısının ve ekonomik ağırlıklarının hızla arttığı görülmektedir (Demirkaya, 2014: 25). TÜİK (2015) verilerine göre ise 2013 yılında Türkiye'de 3.529.541 girişim faaliyette bulunmuş ve bu girişimler içerisinde 250'den az çalışanı olan 3.524.331 girişim faaliyet göstermiştir. Bu veriler ışığında Türkiye'de işletmelerin % 99.8'lik kısmını KOBİ'lerin oluşturduğu görülmektedir. Bu işletmelerin % 93.6'sını 0-9 çalışana sahip mikro işletmeler, % 5.4'lük kısmını 10-49 çalışana sahip küçük işletmeler ve % 0.9'lük kısmını ise 50-249 çalışana sahip olan orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır (KOSGEB, 2015: 11).

Türkiye'nin yedi bölgesinde tüm il, ilçe ve hatta köylere kadar her alana yayılmış olan ve çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin her alana katkıları bulunmaktadır. Bu anlamda KOBİ'lerin bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, istihdamın artışı sağlamada, bireylerin refah düzeylerini artırmada, sosyal dışlamayı önlemede, mülkiyeti geniş bir tabana yaymada, ikincil kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmada, bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmada,

ekonomide nitelikli bir işgücü meydana getirmede ve daha birçok alanda büyük katkıları söz konusudur (Özdemir ve diğerleri, 2006: 55; Ar ve İskender, 2005: 13-14).

Bu noktada KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki rolünü sayısal verilerle belirtmek gerekirse; hem sanayi hem de hizmet sektörü birlikte dikkate alındığında 2014 yılında KOBİ'lerin toplam işletmelerin % 99.8'ini, toplam istihdamın % 73.5'ini, toplam satışların % 62.0'sini ve katma değer % 53.5'ini yarattıkları görülmektedir (TÜİK, 2016). Bu verilerin yanında KOBİ'lerin dış ticaret ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri noktasında da Türkiye'de önemli bir yeri söz konusudur. TÜİK (2015) verilerine göre ise KOBİ'ler 2014 yılında ihracatın % 56.4'ünü, ithalatın %37.8'ini gerçekleştirmişlerdir. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri Araştırması (2013) sonuçlarına göre ise KOBİ'lerin ticari kesim Ar-Ge harcamalarındaki payı % 35.7'dir. Bu harcamaların % 85.6'sı cari harcamalar olup, geriye kalan % 14.4'lik bölümü yatırım harcamalarıdır. Ticari kesim Ar-Ge insan gücünü oluşturan 69.018 Ar-Ge personelinin % 53.2'si (36.741) KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Bu bağlamda Tablo 5 KOBİ'lerin Türkiye ekonomideki yerini ve bir AB birliği aday ülkesi olarak AB28 içerisinde seçilmiş ülkeler ile olan karşılaştırmasını ortaya koymaktadır.

**Tablo 5: KOBİ'lerin Türkiye'deki Yerinin Seçilmiş Bazı Ülkelerle Karşılaştırması**

Ülkeler	İşletme (%)	İstihdam (%)	Katma Değer (%)	İhracat (%)
Türkiye	99.8	74	54	56
Almanya	99.5	60	53	28
İngiltere	99.6	54	51	27
Fransa	99.8	61	56	33
Belçika	99.8	69	60	34
Hollanda	99.8	66	66	41
İtalya	99.9	81	71	49
İspanya	99.8	76	67	44

**Kaynak:** TÜİK (2016); Avrupa KOBİ'leri Raporu (2014) ve Cernat ve diğerleri (2014)'ten derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde Türkiye’de de KOBİ’lerin gelişmiş bazı ülkelerde olduğu gibi yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Toplam işletmeler içerisindeki payının yanı sıra Türkiye’de KOBİ’lerin istihdam imkânı yaratmadaki potansiyeli de büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında daha yüksektir. İstatistiklere bakıldığında bu oran gelişmiş ülkelerdeki KOBİ’lerle bir paralellik göstermektedir. İstihdam yaratma kapasiteleriyle birlikte ihracat noktasında da KOBİ’lerin Türkiye’de oldukça önemli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Ülkede yapılan ihracatın yarısından fazlasını KOBİ niteliğindeki işletmeler gerçekleştirmektedir. Bu oran küçümsenemeyecek kadar önemli ve ülkenin gelişimi açısından da oldukça değerlidir. Bu kapsamda araştırmamızda uluslararasılaşma noktasında KOBİ’lerin ihracat performansı ve bu performansı etkileyen firma ve yönetici özellikleri üzerinde durulmaktadır.

## **1.2. Uluslararasılaşma Kavramı**

Son yıllarda hızını artırarak çoğaltan “küreselleşme” olgusundan dolayı uluslararasılaşma oldukça önemli bir kavram haline dönüşmüştür. Uluslararasılaşma bir ihtiyaç olmaktan çok gereklilik haline almaya başlamıştır (Calof ve Beamish, 1995: 116). Bu noktada öncelikle uluslararasılaşma kavramına açıklık getirmek gerekmektedir. Backhaus ve diğerlerine (2005)’ne göre uluslararasılaşma genel bir makroekonomik bakış açısına ve kişisel bir mikroekonomik bakış açısına sahiptir (Akben, 2008: 11). Bu nedenle uluslararasılaşma kavramının tek tanımı söz konusu değildir.

En basit anlamıyla uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 1997: 73). Bell ve arkadaşları (2004)’na göre ise uluslararasılaşma, işletmelerin dış faaliyetlerini içermekte ve uluslararası operasyonlara giderek daha fazla düzeyde katılmasını ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin uluslararası çevrelere uyum süreci olarak tanımlanmaktadır (Calof ve Beamish, 1995: 116). Uluslararasılaşmayı yine bir süreç olarak ifade eden Welch ve Luostarinen (1988)’e göre ise uluslararasılaşma kavramı artan uluslararası faaliyetlere katılma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bell ve diğerleri, 2004: 24). Çalışmamız KOBİ’lerin dış pazara açılmalarını ele alacağından dolayı Tablo 6’da çeşitli uluslararasılaşma tanımlamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 6: KOBİ'lere İlişkin Seçilmiş Bazı Uluslararasılaşma Tanımları**

Yazar	Tanımı	Odak Noktası
Welch ve Luostarinen (1988)	Artan uluslararası faaliyetlere katılma sürecidir.	İşletme Faaliyetleri, Süreç
Johanson ve Vahlne (1990)	Bir birikim süreci olarak işletmenin amaçlarına ulaşması için devamlı olarak kurulan, geliştirilen, devamlılığı sağlanan ve sona erdirilen ilişkileri ifade eder.	Kurulan İlişkiler, Süreç
Welch ve Luostarinen (1993)	Bir işletmenin uluslararası eylemlerinin dışa doğru (yabancı ülkeye) yönelmesi sürecidir.	Süreç, işletme faaliyetleri
Calof ve Beamish (1995)	İşletmelerin uluslararası çevrelere uyum sürecidir.	Uluslararası Çevre, Süreç
Johanson ve Mattson (1993)	İşletmelerin faaliyetlerinin uluslararası çevreye adaptasyon sürecidir	İşletme Faaliyetleri, Süreç
Morgan (1997)	İşletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıdır.	İşletme Faaliyetleri, Yayılım
Naidu ve diğerleri (1997)	İşletmelerin küresel ilişki ağını genişleten kademeli bir süreçtir.	İlişki Ağı, Süreç
Ahokangas (1998)	Stok kaynaklarını uluslararası faaliyetler için harekete geçirme, biriktirme ve geliştirme sürecidir.	Kaynaklar, Süreç
Lehtinen ve Penttinen (1999)	Diğer ülkelerle olan iş ilişkilerinde genişleme, nüfuz etme ve bütünleşme aracılığıyla geliştirilen ağlar olarak görülmektedir.	Ağlar, Kurulan İlişkiler
Bell ve diğerleri (2004)	İşletmelerin dış faaliyetlere ve operasyonlara giderek daha fazla düzeyde katılmasıdır.	İşletme Faaliyetleri, Katılım

**Kaynak:** Ruzzier ve diğerleri (2006)'den esinlenilerek oluşturulmuştur.

Bu bağlamda çalışmamızda uluslararasılaşma kavramı temelde Welch ve Luostarinen (1988; 1993), Bell ve diğerleri (2004) ve Lehtinen ve Penttinen (1999) tanımından yola çıkılarak ele alınmaktadır. Bundan sonraki kısımda da uluslararasılaşma süreci ele alınarak nasıl bir süreç olduğu aktarılmaya çalışılmaktadır.

### 1.2.1. Uluslararasılaşma Süreç ve Teorileri

Uluslararasılaşma sürecini Young (1987) farklı aşamalar arasında gelişen ve öğrenmeye dayalı bir yapılanma süreci olarak ifade etmiştir. Uluslararasılaşma bir süreç olarak ifade edildiğinde doğrudan ya da dolaylı ihracat ile başlayan bu süreç yabancı bir ülkede doğrudan yatırım yapmaya kadar devam etmektedir. Yazına bakıldığında da ihracat

aşamasında bulunmanın uluslararasılaşma olarak kabul edildiği görülmektedir (Andersen, 1993; Calof ve Beamish, 1995; Fina ve Rugman, 1996; Abbas ve Swiercz, 1991; Leonidou ve Katsikeas, 1996; Sullivan ve Bauerschmidt, 1990; Coviello ve Mc Auley, 1999)

Aslında uluslararasılaşma denildiğinde ilk olarak akla ihracat faaliyeti gelmesine rağmen uluslararasılaşma süreci sadece işletmelerin dışa dönük uluslararasılaşmasını (ihracat yolu ile başka ülke işletmeleri ile yapmış olduğu ticareti) içermemektedir. Bu süreç (çapraz lisanslama, hammadde ithalatı gibi yöntemlerle) başka ülke işletmelerinden alım yapmak sureti ile yapılan içe dönük uluslararasılaşmayı da içermektedir (Welch ve Luostarinen, 1993). Çalışmamızda ise uluslararasılaşmanın içsel boyutu göz ardı edilip sadece dışsal boyutu inceleneceğinden dolayı dışsal uluslararasılaşma kavramı yerine sadece "uluslararasılaşma" kavramı kullanılmaktadır.

Tarihsel olarak incelendiğinde işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya çalışan birçok teoriden söz edilebilmektedir (Masum ve Fernandez, 2008: 11). Çavuşgil ve arkadaşları (2008)'na göre uluslararasılaşma teorileri hem ulus düzeyinde hem de işletme düzeyinde ele alınabilmektedir. Uluslararasılaşmaya ulus düzeyinde açıklama getiren yaklaşımlar Merkantilizm, Mutlak Üstünlükler Teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi Faktör Donatımı Teorisi, Ürün Hayat Seyri Teorisi, Porter'ın Elmas Modeli ve Yeni Ticaret Teori'leridir. İşletme düzeyindeki yaklaşımlar ise uluslararasılaşma sürecine ilişkin geleneksel teoriler, yenilikçi teorilerle birlikte doğrudan yabancı sermaye yatırım temelli teoriler olan Monopolistik Üstünlükler Teorisi, İçselleştirme Teorisi, Dunning'in Eklektik Paradigması ve doğrudan yabancı yatırım temelli olmayan teoriler olarak ifade edilmektedir (Çavuşgil ve diğerleri, 2008: 95). Bu çerçevede KOBİ'ler bağlamında uluslararasılaşma süreci temelde üç önemli teori ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu teoriler uluslararasılaşmayı bir aşama (süreç) olarak kabul eden Uppsala Teorisi, Yenilikçi Teoriler ve Doğuştan Global İşletmeler Modeli'dir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 13; Andersen, 1993: 210; Moen ve Servais, 2002: 50; Coviello ve Mc Auley, 1999: 227).

Çalışmamızın örneklemini de KOBİ'lerin oluşturması ve ihracat performansları üzerine bir araştırma modeli çizileceğinden dolayı bundan sonraki kısımda işletme düzeyinde uluslararasılaşma sürecine ilişkin geleneksel teoriler ve Doğuştan Global İşletmeler Modeli açıklanmaya çalışılmaktadır.

### 1.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorileri

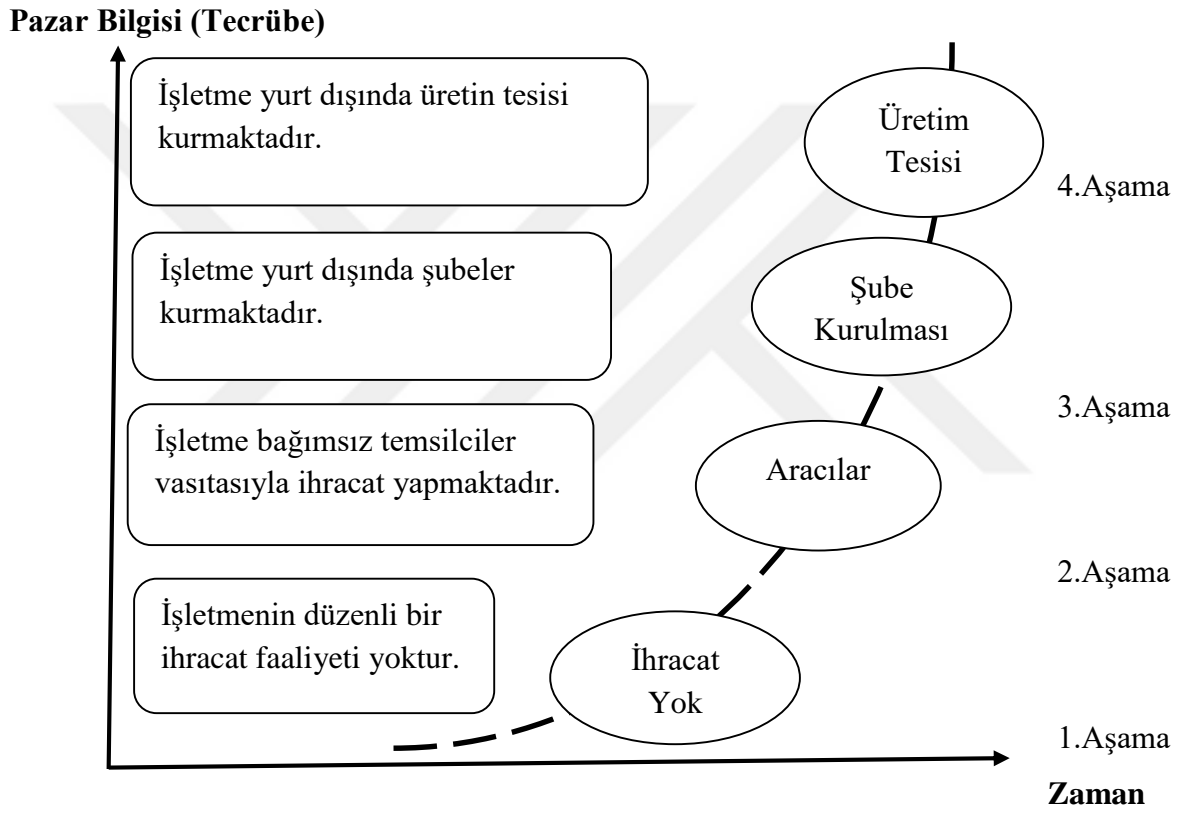
Aşama modeli olarak da ifade edilen geleneksel uluslararasılaşma teorileri işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada en sık kullanılan teorilerdendir. Geleneksel teoriler ayrıca KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerini ve uluslararası gelişimini açıklamada da kullanılmaktadır (Kaarna ve Mets, 2008). Geleneksel uluslararasılaşma teorileri işletmelerin uluslararası pazarlara açılırken ilk olarak kullandıkları doğrudan ya da dolaylı ihracat ile ithalat faaliyetlerinin yanı sıra lisans anlaşması, ortak girişim ve son nokta olarak kabul edilen doğrudan yabancı yatırım (DYY) aşamasına kadar nasıl geldiklerini aşama aşama ortaya koyan teorilerdir (Çavuşgil ve diğerleri, 2008: 120). Bu teoriler Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ile Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi ile Bilkey ve Tesar (1977), Reid (1981) Czinkota (1982) ve Çavuşgil (1984) tarafından benimsenen Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Andersen, 1993: 210). İlgili yazında bu aşama teorilerinden Uppsala teorisi "U Modeli", yenilik yaklaşımı teori ise "I Modeli" olarak ifade edilmektedir (Ruzzier ve diğerleri, 2006: 482).

Geleneksel teorilere göre uluslararasılaşma sürecinde işletme belli bir ülke pazarına girerken başlangıçta düzenli olmayan faaliyetlerini daha sonra geliştirerek daha güçlü bir katılım sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmeler psikolojik farkları (dil, kültür, politik sistemler gibi) az olan pazarları başlangıçta tercih etmektedirler (Johanson ve Weidersheim-Paul, 1975: 305-308). Araştırmalar gelişmekte olan ülke işletmelerinin de paralel bir davranış gösterdiğini, ihracatın öncelikle kültürel yakınlık bulunan ülkelere, daha sonraları ise gelişmiş ülkelere yapıldığını göstermiştir. Bununla birlikte Blomstermo ve Sharma (2003), geleneksel teori kapsamında yer alan her iki yaklaşımda hem dinamik hem de davranışsal yönlü yaklaşımlar olduklarını belirtmişlerdir. Bu benzerliklerinin yanında Shameen (2008: 52)'e göre iki teori arasındaki en önemli farklılık Uppsala Teorisi'nin uluslararasılaşma sürecini işletme bilgisinin bir sonucu olarak görmesi, yenilik yaklaşımı teorisinin ise uluslararasılaşma sürecini yeniliklerin bir sonucu olarak görmesidir (Cengiz, 2010: 21). Bundan sonraki kısımda bu teoriler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınarak bu teorilere değinilmeye çalışılmıştır.



*Uppsala Uluslararasılaşma Modeli:* İskandinav ülkeleri akademisyenleri Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ile Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala Teorisi adını İsveç'teki Uppsala Okulu'ndan almaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 1996: 521). Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından ortaya atılan U modeli, 4 İsveçli firma üzerine yapılan çalışma sonucunda uluslararasılaşmanın bir süreç olduğunu esas almaktadır (Andersen, 1997). Uppsala Teorisine göre uluslararasılaşma süreci Şekil 1'de görülmektedir.

**Şekil 1: Uppsala Teorisine Göre Uluslararasılaşma Süreci**



**Kaynak:** Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975)'dan esinlenilerek oluşturulmuştur.

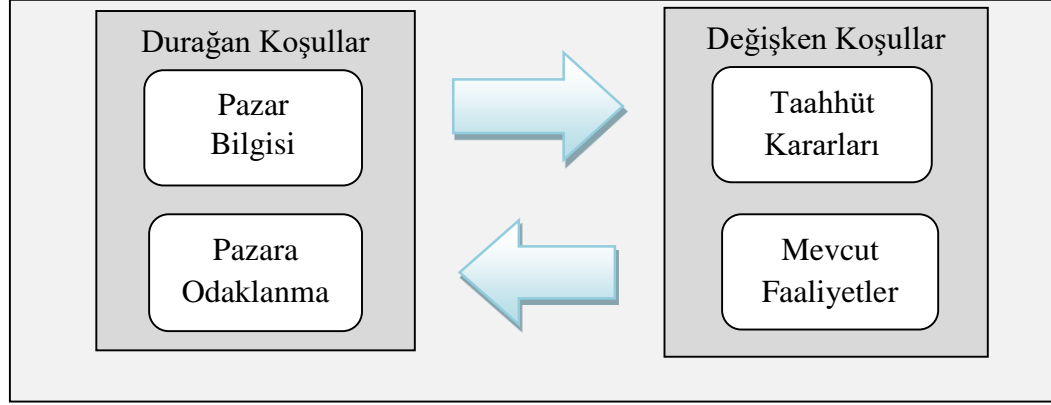
Şekil 1'de yer alan süreç Lam ve White (1999)'a göre işletmelerin yeni ülkelere girmesinden kaynaklanan bilgi (tecrübe) kazanımına bağlı olarak artan bir özellik göstermektedir. Bu da işletmeyi zamanla uyum sağlamaya yöneltmektedir. Uluslararasılaşmayı ihracat faaliyeti ile başlatan bu teoriye göre uluslararasılaşma süreci dört aşamadan meydana gelmektedir (Andersen, 1993: 210). *Birinci aşamada*, işletmelerin düzenli bir ihracat faaliyeti söz konusu değil iken *ikinci aşamada* işletmeler bağımsız temsilciler (aracılar) vasıtasıyla ihracat yapmaktadırlar. *Üçüncü aşamaya* gelindiğinde

işletmeler yurt dışında satış temsilciliği kurmaktadır. Sürecin *dördüncü aşamasında* ise yurt dışı üretim ya da imalat birimlerini kurmaktadır (Fina ve Rugman, 1996: 201). Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) bir aşamadan diğerine geçildiğinde işletmelerin uluslararasılaşma düzeyinin artacağı ve bir önceki aşamaya göre daha fazla uluslararası pazara dahil olacaklarını savunmaktadırlar.

Johansson ve Vahlne (1977) ise “Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması” olarak ifade ettikleri Uppsala teorisinin iki temel yönü olarak durumsal koşul ve değişimsel koşul kavramlarını ortaya koymuşlardır. Johanson ve Vahlne (1977), uluslararasılaşma sürecinin başlangıcını yabancı pazarlar hakkında işletmenin sahip olduğu pazar bilgisi ile bu pazarlara işletme kaynaklarının odaklandırılması biçiminde açıkladıkları durumsal koşullara bağlarken bu pazarlardaki faaliyetlerin devamlılığını ise yabancı pazarlar hakkında işletme tarafından alınan odaklanma kararlarına ve işletmenin bu kararlara dayalı olarak gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlamaktadırlar. Yani genel ve deneyimsel pazar bilgisinin ve pazar taahhüdünün (durumsal koşul) taahhüt kararlarını ve mevcut ticari faaliyetleri (değişimsel koşul) etkilediğini ileri sürmektedirler (Johanson ve Vahlne, 1977: 26). Bu sayede işletmeler pazar bilgisine ve taahhüdüne odaklanarak adım adım uluslararasılaşmaktadırlar. İşletmelerin aşamalı ve ilerleyerek artan uluslararası faaliyetlerde bulunması onların pazardaki bilgi ve tecrübelerini artırmasına böylelikle de belirsizlik ve riskleri minimize etmesine imkân tanımaktadır (Spithoven ve Teirlinck, 2005). (Johanson ve Vahlne, (1977) tarafından ortaya konulan Uppsala teorisi Şekil 2’de görülmektedir.

Şekil 2’de gösterilen süreç, kural olarak giderek artan (adım adım) bir pazara giriş kararını göstermektedir. Fakat bunun üç istisnası vardır. Birincisi, firma çok büyük kaynaklara sahiptir ve büyük adımlar atabilir. İkincisi, pazar durgun ve homojendir, pazar bilgisi diğer tecrübelerden elde edilebilir. Üçüncüsü ise firma yeterli pazar bilgisine sahip olduğunda, bu bilgiler özel bir pazar için kullanılabilir (Andersen, 1993: 212).

## Şekil 2: Uppsala Uluslararasılaşma Teorisi



**Kaynak:** Johanson ve Vahlne, 1977: 26.

Bu teoride işletme önce kendi ülkesinde birtakım rekabet avantajları, teknolojik üstünlük ya da farklılık elde etmelidir. Bu açıdan bakıldığında U-Modeline yönelik olarak daha çok büyük ölçekli ve çokuluslu şirketler olma yolundaki işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yöneldiği konusunda eleştiriler gelmiştir (Gankema ve diğerleri, 2000: 16-18).

*Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli:* İşletme düzeyinde uluslararasılaşmayı açıklayan geleneksel teorilerden ikinci olarak ifade edilen "Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorileri" Rogers (1962) ürün kabulü aşamaları ve Vernon (1966) ürün yaşam dönemi yaklaşımına benzer bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Gankema ve diğerleri, 2000: 17). I-Modeli olarak ifade edilen bu teoriler temelde Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Czinkota (1982) ve Reid (1981)'in çalışmalarından oluşmaktadır. Andersen (1993)'e göre bu teoriler içerisinde yer alan farklı yaklaşımların savundukları noktalar aynı olmakla birlikte savundukları aşamaların tanımları ve sayısı açısından farklılıklar söz konusu olmaktadır. Aralarında bir takım farklar olmakla birlikte bütün modellerin ortak yanı, psikolojik mesafe konusunu desteklemeleri ve ihracatın gelişiminde aşamalı yaklaşımı izlemeleri olarak görülmektedir (Ghanatabadi, 2005: 32). Bu kapsamda yenilikçi uluslararasılaşma teorilerinden en bilinenlerinin uluslararasılaşma sürecine bakışlarına ilişkin karşılaştırma Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorilerinin Karşılaştırması**

Aşama	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Lim ve diğerleri (1991)	Crick (1995)
1.	İhracatla ilgilenilmez	Sadece iç satışlar	İhracatla ilgilenilmez	İhracatı fark etme	İhracatı fark etme	İhracatla ilgilenilmez
2.	Rastgele siparişleri karşılama	İhracat için araştırma yapma	Kısmen ihracatla ilgilenme.	İhracata niyetlenme	İhracatı stratejik görme	Kısmen ihracatla ilgilenme
3.	İhracat için araştırma yapma	Deneysel katılım	İhracat için araştırma yapma	İhracatı deneme	İhracata uygunluğunu sağlama	İhracatçı olma
4.	Deneysel katılım	Aktif katılım	İhracatı deneme	İhracat faaliyetlerini değerlendirme		Tecrübeli bir ihracatçıdır
5.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.	Güçlü katılım	Tecrübeli küçük bir ihracatçıdır.	İhracatı kabul/red etme		Tecrübeli ve büyük bir ihracatçıdır.
6.	Psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracat araştırma.		Tecrübeli ve büyük bir ihracatçıdır			

**Kaynak:** Andersen (2003: 212) ve Leonidou ve Katsikeas (2006: 522)'tan esinlenilerek oluşturulmuştur.

Tablo 7’de görüldüğü üzere yenilikçi uluslararasılaşma teorileri uluslararasılaşma sürecini farklı sayıda aşamalardan ele almaktadır. Bununla birlikte işletmelerin ihracata başlama güdüsünün Bilkey ve Tesar (1977), Czinkota (1982) ve Crick (1995) teorilerinde Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Lim (1991) teorilerine göre farklı tanımlandığı da görülmektedir (Andersen, 1993: 212).

Farklı adımlar sunan yenilikçi uluslararasılaşma teorilerinden Bilkey ve Tesar (1977), KOBİ’lerin ihracat davranışlarını ölçmede aşama modelinin anlamlılığı üzerinde çalışmışlardır. Bu teoriye göre araştırmacılar KOBİ’lerden elde ettikleri verilerle işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin aşamalar halinde ilerlediğini ve altı aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Yenilikçi teori kapsamında geliştirilen Bilkey ve Tesar (1977)’in modeline bakıldığında ilk aşamada işletme hiç bir şekilde ihracatla

ilgilenmemektedir. İkinci aşama ile birlikte ise işletme siparişler almakta fakat bunu düzenli bir şekilde değil rastgele yapmaktadır. Ancak üçüncü aşamada ihracat faaliyetleri için araştırma yapılmaya başlanmaktadır. Bu da yönetimin ihracatı planlamaya başladığını göstermektedir. Dördüncü aşamada ise deneysel olarak psikolojik yakınlığın söz konusu olduğu ülkelere ihracat faaliyeti gerçekleştirilirken beşinci aşamada artık işletme tecrübeli bir ihracatçı olmaya başlamaktadır. Altıncı ve son aşamada da yönetim, mevcut ülkelere ek olarak psikolojik olarak uzak olan ülkelere de ihracatın uygunluğunu araştırmaktadır. Sonuçta altı aşamalı bu modele göre, işletme tecrübeden kaynaklı bilgilerinin de zamanla artması sonucu ilgi alanını genişletir ve psikolojik olarak daha uzak pazarlara da uzanır.

Reid (1981)'in ihracat davranışlarını yenilik süreci olarak benimsediği modeli ise beş aşamadan oluşturmaktadır. Czinkota (1982) ise Amerika'da üç farklı sektörde faaliyette bulunan toplam 237 KOBİ niteliğindeki işletmeyi inceleyerek işletmelerin uluslararasılaşmada geçirecekleri süreci Bilkey ve Tesar (1977)'da olduğu gibi altı aşamada açıklamaktadır.

Bu üç modelden farklı olarak Çavuşgil'in modeli uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında (güçlü katılım) genellikle ihracatla birlikte, doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, işbirlikleri gibi diğer uluslararası katılım şekillerinin de birlikte geldiğini belirtmektedir. Çavuşgil ihracatın toplam satışlara oranı sınıflandırmasını şu oranlarla belirtmiştir. Yerel pazarlama aşamasında bu oran % 0, ihracat öncesinde % 0'a yakın iken deneysel katılım aşamasında % 0-9 arasında, aktif katılımda % 10-39, güçlü katılım aşamasında % 40 ve üzerinde olduğu durumları ifade etmektedir. (Çavuşgil, 1984:196-197).

Yenilikçi uluslararasılaşma teorileri, uluslararasılaşma faaliyetine başlama kararının gerekçesi yönünden ve bazı yönlerden Uppsala Teorisinden farklılık göstermektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Bu bağlamda Tablo 8'de Uppsala Teorisi ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorilerin karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 8: Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorilerinin Karşılaştırması**

<b>Ölçüt</b>	<b>Uppsala Teorisi</b>	<b>Yenilikçi Uluslararasılaşma Teorileri</b>
<b>Uluslararasılaşma Süreci</b>	Dört unsurlu bir döngüden oluşur. Pazar bilgisi, pazara güçlü katılım, katılım kararları ve mevcut faaliyetler. Sürekli öğrenme ve piyasalara katılım.	Yeni teknolojilerin uyumlaştırıldığı sıralı aşamalar işletme için yenilik olarak düşünülen uluslararasılaşma kararı.
<b>Çıkış Zamanı</b>	1970'ler ve ortaları	1970'lerin sonu 1980'lerin başı
<b>Teorik Temelleri</b>	Davranışsal teori, sınırlı rasyonellik, belirsizlik uluslararasılaşma örgütsel öğrenme ve uyum sürecini içermektedir.	Davranışsal teori, sınırlı rasyonellik, belirsizlik uluslararasılaşma örgütsel öğrenme ve uyum sürecini içermektedir.
<b>Temsil Eden Çalışmalar</b>	Johanson; Wiedersheim-Paul (1975); Johanson; Vahlne (1977); Lam ve White (1999):	Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Çavuşgil ve Zou (1994), Czinkota (1982)
<b>Genelleştirilebilme</b>	Her büyüklükte işletme. Bazı araştırmalar Uppsala modelinin uluslararası girişimcilik için uygun olamayacağını vurgulamaktadırlar.	Büyük ve küçük işletmeler. Erikson ve diğerleri (1997), bu modelin KOBİ'ler için uygun olduğunu savunmaktadırlar
<b>Yönetel Uygulamalar</b>	Deneysel öğrenme ve adaptasyon yüksek belirsizliğin olduğu piyasalarda son derece önemlidir. KOBİ'ler maliyetleri düşürmek için liderleri izleyebilirler.	Yeniliklere uyum uluslararasılaşmanın temelidir. İhracatçılar uluslararası büyümenin farklı aşamalarında farklı uyum sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

**Kaynak:** Li ve diğerleri, 2004: 98-99.

### **1.2.1.2. Doğuştan Global İşletmeler Modeli**

Yazında küresel doğanlar (örneğin, Rennie, 1993; Knight ve Çavuşgil, 1996; Moen ve Servais, 2002), uluslararası yeni girişimler (örneğin, Oviatt ve McDougall, 1994; Oviatt ve McDougall, 2005; Coviello, 2006), hemen uluslararasılaşanlar (Fillis, 2001), hemen ihracata başlayanlar (McAuley, 1999), küresel başlangıç yapanlar (Oviatt ve McDougall, 1995) ve erken uluslararasılaşan işletmeler (Rialp ve diğerleri, 2005) olarak da ifade edilen

Doğuştan Global İşletme Modeli temelde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik bir model olarak görülmektedir.

1980'li yılların sonlarında bazı firmaların Uppsala modelinin savunduğu kademeli bir şekilde uluslararasılaşmadıkları ve daha farklı bir uluslararasılaşma sürecinin söz konusu olduğu görülmüştür. Özellikle pazarların küreselleşmesi, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, küresel ağ bağlantılarının büyüyen önemi ve belirsizliklerin azalması ile Uppsala modelinin öngördüğü mekanizma önemini yitirmeye başlamıştır (Moen ve Servais, 2002; Knight ve Çavuşgil, 1996). Bu durum Uppsala modeline getirilen eleştirileri artırmış ve araştırmacıları farklı bir noktaya yönlendirmiştir. Bu kapsamda küresel doğan kavramı ilk kez 1993 yılında Avustralya Üretim Konseyi için yapılan bir ankette danışmanlar McKinsey ve Rennie tarafından kullanılmıştır. Kavram o dönem Avustralya'da ortaya çıkmış ve oradaki işletmeleri ifade ediyor olmasına rağmen dünyanın her tarafında bu kavramın karşılığına denk gelen işletmelerin olduğu Holstein ve Kelly (1992) tarafından ifade edilmiştir (Knight ve Çavuşgil, 1996: 19). Bu yeni tip ihracatçıların keşfi ilk olarak ise Çavuşgil (1994a) tarafından yazılan ilk makaleyle ortaya konulmuştur. Çavuşgil daha sonra yapmış olduğu çalışmalarda Doğuştan Global İşletme'lerin özelliklerinin aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Çavuşgil, 1994b; Knight ve Çavuşgil, 1996):

- Doğuştan Global İşletmeler kuruluşlarından itibaren dünyayı hitap edilecek bir pazar olarak görmekte-dirler,
- Kuruldukları andan itibaren ya da ortalama olarak iki yıl içinde bir veya birçok ürünle ihracata başlamaktadırlar,
- Toplam üretimlerinin en az dörtte birini (yaklaşık % 25'ini) ihraç etmektedirler,
- İhracatta büyük roller üstlenmelerine karşın küçük ve orta büyüklükte-dirler,
- Kurucularının büyük çoğunluğu aktif girişimcilerdir,
- Farklı bir ürün geliştirmek ya da iş yapmak için yenilik yapan işletmelerdir,

Yukarıda bahsedildiği üzere küresel doğan işletme modelinin birçok özelliği söz konusu olmasına rağmen kavramı ifade ederken üzerinde en fazla durulan unsurlar ise KOBİ olması, ihracata başlamadaki gecikme süresi ve toplam satışlarda ihracatın oranıdır. Bu bağlamda küresel doğan işletme modeli iki ana olguyu yansıtmaktadır. Bu olgular; “küçük güzeldir” ve “kademeli uluslararasılaşma sona ermiştir” şeklindedir (Çavuşgil, 1994a: 18).

### 1.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması

Son yıllara kadar uluslararasılaşma konusunu ele alan çalışmalar genelde büyük işletmeleri incelemektedir. Fakat günümüzde ekonomi üzerinde büyük bir etkiye sahip olan küreselleşme sadece büyük işletmeleri değil aynı zamanda küçük işletmeleri de etkilemiştir. Bu kapsamda küreselleşmenin bir sonucu olarak KOBİ'lerin uluslararasılaşma eğilimleri de artmaya başlamıştır (İTO, 2008: 93; OECD, 2009). Küreselleşme olgusuyla birlikte ihracat yapmayı hedefleyen firmalar bu süreçten oldukça iyi bir şekilde yararlanma imkânı bulmuşlardır (Dean ve diğerleri, 2000). Bu bağlamda TÜİK (2015) verilerine göre 2014 yılında Türkiye'de ihracatın % 56.4'ünü KOBİ niteliğindeki işletmeler gerçekleştirmiştir. Bu oran mikro ölçekli (1-9 işçi çalışan) işletmelerde % 17.8 iken, küçük ölçekli (10-49 işçi çalışan) işletmelerde % 20.7 ve orta ölçekli (50-249 işçi çalışan) işletmelerde % 18.4 olarak görülmektedir. Türkiye'de 2014 yılında KOBİ'ler ithalatın % 37.8'ini gerçekleştirmişlerdir. İthalatta mikro ölçekli işletmelerin payı % 6.2, küçük ölçekli işletmelerin payı % 13.2, orta ölçekli işletmelerin payı % 18.4 olarak ifade edilmektedir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde ihracat faaliyetlerine yoğunlaşarak küçüklük dezavantajlarından kaynaklanan açığı kapattıklarına dair bulguların yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır (Çavuşgil, 1980). Fakat yazın incelendiğinde KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yoğunlaşan, KOBİ'lerin firma özelliklerini inceleyen ve KOBİ'lerde üst düzey yöneticilerin özelliklerini demografik özellikler dışındaki sosyal özelliklerini ele alarak genel bir kuram oluşturan çalışmaların sayısı oldukça az olduğu görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerin perspektifinden bakıldığında, firmaların bulunduğu makro çevre genelde uluslararasılaşmayı desteklemektedirken, devlet kontrolündeki ekonomilerde ve gelişmekte olan ülkelerde tam tersine bir yol izlemektedir. Şirketlerin etkileşimde bulunduğu makro çevre işletmelerin uluslararasılaşması yolunda engel teşkil edebilmektedir. Bu yüzden temkinli bir makroekonomik uluslararasılaşma politikasının oluşturulması firmaların uluslararasılaşması açısından bir ön koşul olmaktadır (Young, 1990). Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde çokuluslu firmaların ortaya çıkışı gelişmiş ülkelere göre biraz daha farklı olmaktadır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerdeki uluslararasılaşmış işletmelerin çoğu KOBİ'dir (Hajela ve Akbar, 2013: 88). Bu nedenle sadece büyük işletmelerin



uluslararasılaşması değil KOBİ'lerin de uluslararasılaşması önemli bir konu haline gelmektedir.

Günümüzde uluslararasılaşma artık büyük, küçük bütün işletmelerin faaliyetlerini kapsayacak biçimde incelenmektedir. Önceleri büyük ölçekli işletmeler dikkate alınırken ülke ekonomilerindeki lokomotif güçleri, esnek yapıları ve gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlama yetenekleri ile uluslararası rekabet dünyasında yerlerini alan küçük ölçekli işletmelerde önem kazanmaya başlamıştır. Bunun yanında KOBİ'lerin ancak uygun kaynaklara sahip olması durumunda, kendinden büyük ölçekteki firmalarla rekabet edebileceği ortaya konulmuştur (Wolf ve Pett, 2000). Buna paralel olarak Dhanaraj ve Beamish (2003)'e göre KOBİ'ler kendi finansal ve örgütsel yapılarına uygun uluslararası stratejiler belirledikleri ve bu stratejileri izlerken sahip oldukları firma kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabildikleri ölçüde uluslararası pazarlarda başarılı olabilmektedirler. Reuber ve Fischer (1997) ise uluslararası vizyon ve deneyim sahibi yöneticilerin olmasının KOBİ'lerin rekabet açısından ihtiyaç duyulan en önemli kaynaklarının başında geldiğini belirtmişlerdir. Başarılı ihracat uygulamalarının çoğu incelendiğinde uluslararası satışa başlarken kişisel bağlantıların da girişim fırsatlarını ve ihracatı doğrudan etkilediği görülmektedir (Ellis ve Pecotich, 2001). KOBİ'ler büyük işletmelerle karşılaştırıldığında uluslararası alanda başarı kazanmasında etkili olan en önemli etkenlerden bir tanesi de bu yönleridir.

Bununla birlikte Türkiye'de de daha fazla KOBİ uluslararası genişleme için uğraşmaktadır. Temelde hayatta kalmak ve büyümek için yeni pazar arayışına girmektedirler. Bu kapsamda KOBİ'ler uluslararasılaşmak için farklı stratejiler ve giriş yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu kapsamda bundan sonraki kısımda öncelikle KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerinde etkili olan faktörler üzerinde durularak sonrasında dış pazara açılma yöntemlerine değinilmektedir.

### **1.3.1. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması Üzerinde Etkili Olan Faktörler**

KOBİ'ler ve uluslararasılaşma süreçleri ele alınırken incelenmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi de KOBİ'leri uluslararası faaliyetlere başlatan nedenlerdir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma yazını incelendiğinde KOBİ'lerin uluslararası pazarlara

açılmasında etkili olan faktörlerin *içsel* ve *dışsal faktörler* olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

*İçsel Faktörler:* KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına ilişkin yazın araştırıldığında daha önceki çalışmaların içsel faktörleri firma ve yönetici özellikleri olmak üzere iki temel faktör üzerine odaklandığı görülmektedir (Holzmüller ve Stöttünger, 1996). İhracata başlama noktasında firmanın teknoloji ve farklı ürünleri önemli içsel faktörler olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte özellikle de KOBİ niteliğindeki firmalarda yönetici konumunda bulunan kişiler birçok konuda olduğu gibi yurt dışı faaliyet konularında da önemli rollere sahiptirler. Söz konusu kişilerin sahip oldukları değerler, davranışlar ve uluslararasılaşmayla ilgili tutumları şirketin ihracat stratejisi üzerinde önemli etkileri vardır. Joynt ve Welch (1985)'e göre bu kişiler uluslararası işlemler konusunda deneyimli ve istekli olduklarında firmanın ihracatının gelişmesi daha da mümkün olmaktadır. İlgili yazındaki birçok çalışmaya göre de bir firmanın ihracat kararı vermesi için yönetici özellikleri önemli bir rol oynamaktadır (Gray, 1997; Leonidou ve diğerleri, 1998; Williams ve Chaston, 2004).

*Dışsal Faktörler:* Firmaların uluslararasılaşması üzerinde etkili olan dışsal faktörler de birçok çalışmada ele alınmıştır (örneğin, Madsen ve Servais, 1997; Diamontopoulos ve Inglis, 1998; Zou ve Stan, 1998; Katsikeas ve diğerleri, 2002). Bu dışsal faktörler temelde dış pazar özellikleri ve endüstri özellikleri gibi özelliklerdir (Çavuşgil ve Zou, 1994) Dış faktörlerden bir diğeri ise firmaların içinde bulunduğu iç pazardaki daralma nedeniyle alternatif pazarlara ihtiyaç duyulmasıdır. Burpitt ve Rondinelli (2000) yapmış oldukları çalışmada KOBİ niteliğindeki firmaların şu 3 durumda dış pazara açılmak (ihracat) için daha isteklidirler.

- Global pazar fırsatları yerel pazar fırsatlarına göre daha çekici olduğunda,
- Potansiyel yabancı müşterilerden talep olduğunda,
- Yerel pazarda talebin belirsiz olduğunu fark ettiklerinde firmalar ihracat konusunda daha istekli davranmaktadırlar.

Firmaların dış pazara açılması üzerinde etkili olan hem içsel hem de dışsal faktörler yukarıda bahsedildiği temel sebepler çerçevesinde ele alınmaktadır. Pope (2002)'ye göre

firmaların dış pazara açılması üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler Tablo 9’da özetlenmektedir.

**Tablo 9: Firmaların Uluslararasılaşması Üzerinde Etkili Olan Faktörler**

<b>İçsel Faktörler</b>	
1	Firmanın yüksek kâr güdüsü
2	Firmanın sahip olduğu benzersiz ürün
3	Ürünün sahip olduğu teknolojik avantaj
4	Firmanın gidilecek pazardaki müşteriler hakkında özel bilgiye sahip olma
5	Firma sahibi ve/veya yöneticilerin uluslararası işlemlere karşı olan tutumları
6	Firmanın kapasite fazlasının olması
7	Yönetimin ölçek ekonomilerinden faydalanma inancı
<b>Dışsal Faktörler</b>	
1	Dış pazardaki fırsatları kaçırmamak
2	Dış taleplerin olması
3	İç pazardaki düşüşler veya firmanın iç pazardaki payını kaybetme korkusu
4	Artan yasal düzenlemelerden kaçınma
5	Mevsimsel farklılıkların olması

**Kaynak:** Pope, 2002: 17-26.

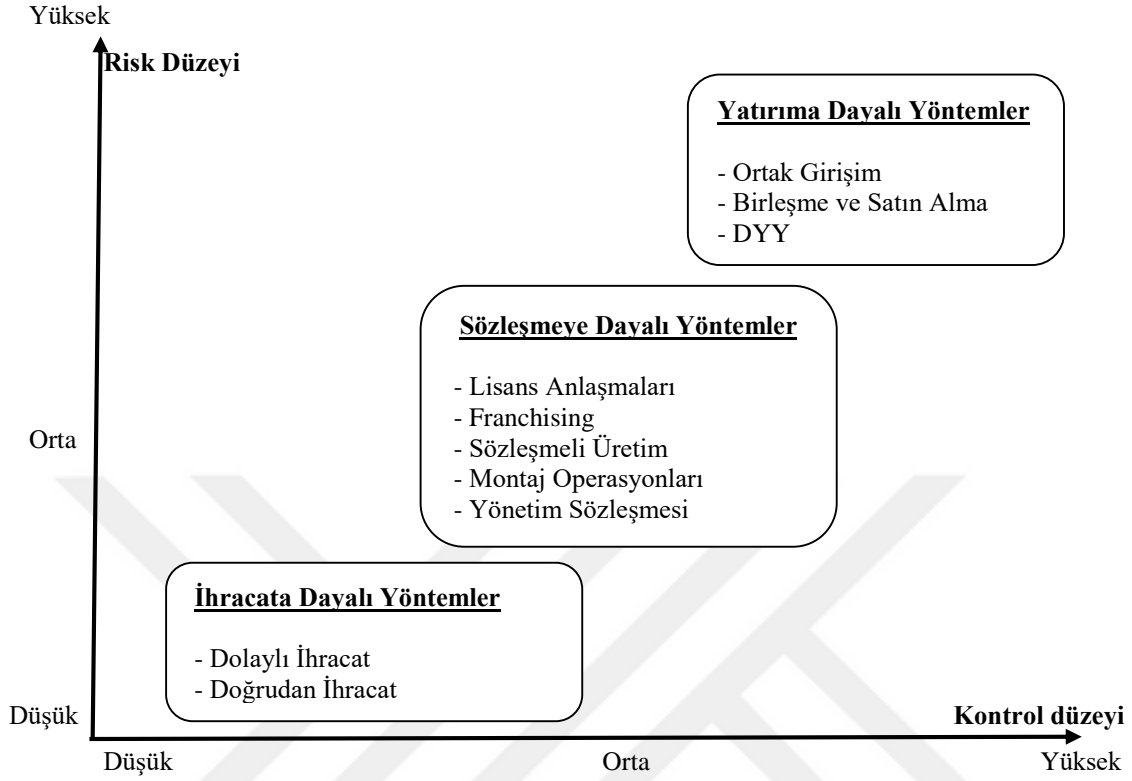
### **1.3.2. KOBİ’lerin Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri**

KOBİ’lerin uluslararasılaşırken hem sınırlı finansal kaynaklarına hem de büyük işletmelere göre farklı olan örgütsel yapılarına uygun uluslararası stratejiler belirledikleri ve bu stratejileri izlerken de firma kaynaklarını etkin kullanabildikleri ölçüde başarılı oldukları düşünülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003). Yazında uluslararası pazara giriş yöntemleri belirlenirken risk, sahiplik, kontrol ve kültürel yakınlık gibi özellikleri dikkate alınmaktadır (Davidson ve McFetridge, 1984; Anderson ve Gatignon, 1986; Gatignon ve Anderson, 1988). Bu çerçevede firmaların uluslararası pazara açılmaları noktasında farklı yöntemler öngörülmektedir. Herrmann ve Datta (2002: 554)’ya göre firmaların uluslararası pazara girişte dikkate almaları gereken en önemli iki özellik kontrol ve sahiplik derecesidir. Yazarlar bu özelliklerden yola çıkarak iki alternatif giriş yönteminden bahsetmişlerdir. Bunlardan biri firmaların pazar kontrolünün önemli olduğu durumlarda çoğu zaman DYY gibi yöntemleri seçmesidir. Bir diğeri ise firma yöneticilerinin kontrolden biraz

vazgeçmeleri ile kullanılabilir olan diğer yöntemlerdir. Root (1984: 24)' a göre, uluslararası pazara giriş kurumsal bir anlaşma olarak görülmekte ve uluslararası pazara girme noktasında firmalar için iki yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bu yöntemlerden ilki, hedef ülkeye gönderilecek olan ürünlerin işletmenin kendi ülkesinde üretimi ve yabancı ülkelere ihracatı yöntemidir. İkincisi ise yabancı ülkede bir girişim olarak işletmenin kendi personelini, kaynaklarını, teknolojisini ve sermayesini transfer etmesi yöntemidir. Albaum (1994: 178)'a göre ise uluslararası giriş yöntemi üç gruba ayrılmıştır. Bu yöntemler kaynak gereksinimine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu noktada yöntemler en az kaynak gerektiren ihracat ve maksimum kaynak gerektiren doğrudan yatırım ile, bu iki yöntem arasında kalan sözleşmeye dayalı yöntemler olarak ifade edilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında firmalar uluslararası aktivitelerine düşük taahhütler ile ihracata dayalı yöntemler yoluyla (doğrudan ihracat, dolaylı ihracat, firma içi ticaret) başladıktan sonra sözleşmeye dayalı yöntemler ile (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, montaj operasyonları, ortak yatırım) faaliyetlerinin kapsamını artırmaktadırlar. Daha sonra ise yatırıma dayalı yöntemlerle de (DYY, birleşmeler, satın alamlar) yabancı pazarda tam bir bağlılık yaratmaya çalışmaktadırlar (Karabulut, 2013: 69; Aydoğan, 2012: 59). Bu noktada işletmeler birbirinden farklı özellikler içeren giriş yollarından kendi amaçlarına uygun olanı seçmektedirler (Zhao ve Olsen 1997: 80). Söz konusu yöntemler genelde taşınabilir risk seviyesi ve uluslararası faaliyete konu olan mal veya hizmetin özellikleri ile kontrol edilebilme düzeylerine göre değişiklik göstermektedir (Topak ve Nayır, 2007: 358; Kotler, 1996: 632). Bu kapsamda Şekil 3 risk ve kontrol edilebilme düzeyine göre uluslararası pazara girişi yöntemlerini göstermektedir.

### Şekil 3: Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri



**Kaynak:** Kotler (1996) ve Ulaş (2009)'tan esinlenilerek oluşturulmuştur.

#### 1.3.2.1. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri

Her bir uluslararası pazara açılma yönteminin hem firmaya özgü hem de giriş yöntemine özgü bazı tercih edilme sebebi söz konusudur. Aslında yatırıma dayalı giriş yöntemleri hem riskli hem de faaliyetler üzerinde firmanın kontrolünün yüksek olduğu buna bağlı olarak da diğer yöntemlere göre yüksek kârların söz konusu olduğu yöntemlerdir. Bu kapsamda yatırıma dayalı giriş yöntemleri ortak girişimler, birleşme ve satın almalar ile DYY olarak sıralanmaktadır.

*Ortak girişim (Joint Venture);* iki ya da daha fazla firmanın belli bir alanda, belirli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek için firmaların varlıklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek yeni bir firmayı yeni bir isim ve kimlik altında kurmalarıdır (Phatak 1996: 262). . Ortak girişimde iş birliğine giden ana firmaların mevcut kimlikleri ve varlıkları da devam etmektedir. Burada firmalar yabancı pazarla ilgili taahhütleri paylaşırken, dış pazara açılmak için gerekli olan sermaye ve uzmanlık ihtiyaçlarını da birbirlerinden karşılamaktadırlar

(Mendenhall ve diğeri, 1995: 226-227). Burada dış pazara açılan firmalar yerel firmalarla mülkiyet ve denetimi de paylaşmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı bu yöntemde diğeri yatırıma dayalı yöntemlere göre riski biraz daha azdır.

*Birleşme ve satın almalar;* dış pazara açılmak isteyen firmaların gitmiş oldukları dış pazarda tesis sahibi olarak tam bir kontrol ve denetime sahip olmak isteğiyle kullandıkları bir giriş yöntemidir. Birleşme ve satın alma kavramları her ne kadar birlikte kullanılsalar da aynı şeyi ifade etmemektedirler (Cengiz ve diğeri, 2007: 160). Birleşme, iki ya da daha fazla sayıda bağımsız işletmenin eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirmesi ile sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirerek farklı bir isim altında bağımsız yeni bir firma olarak faaliyet sürdürmesidir (Pernsteiner, 2004: 594). Satın alma ise bir firmanın başka bir firmanın varlıklarının veya hisselerinin tamamını (%100) ya da çoğunluk hissesini satın alarak o firmayı kontrolüne alarak kendisine bağılı hale getirmesidir (Sarıkamış, 2003: 42). Cengiz ve diğeri (2007)'ye göre firmalar ölçek ekonomilerinden faydalanmak için bir araya gelmektedirler. Bu sayede dış pazarla ilgili riskler azalmakta, nakit imkânı yaratılmakta ve sinerji yaratılabilmektedir. Birleşmelerin firmalar arasındaki anlaşmazlıklar başta olmak üzere birçok sakıncası ve riski söz konusudur. Bu nedenle birleşme ve satın almaların oldukça büyük bir kısmının satın alma şeklinde gerçekleştiği de dikkat çekmektedir.

*Doğrudan yabancı yatırımlar;* uluslararasılaşmanın son aşaması olarak ifade edilmektedir (Johanson ve Valhne, 1977). DYY bir firmanın üretim, dağıtım ve başka ülkede gerçekleştirdiği faaliyetleri kontrol etmek amacıyla varlıkların mülkiyetine sahip olma süreci olarak tanımlanabilir (Moosa, 2016). Yani DYY bir firmanın yabancı bir ülkede yönetimine hâkim olunacak şekilde sıfırdan bir firmanın kurulması ya da satın alınmasıdır. Bu yöntem firmaya faaliyetleri üzerinde tam bir kontrol sağlayan bir yöntemdir. Firma için yüksek düzeyde kâr imkânı sağlayan fakat oldukça riskli olan bu yöntemin gidilecek ülkedeki bürokratik düzenlemeler, iş gücü temini, iş gücünün eğitimi gibi sıkıntıları söz konusudur (Griffin ve Pustay, 1999: 437).

Doğrudan yatırımlar yüksek düzeyde personel, alt yapı gibi kapsamlı faaliyetler çerçevesinde gerçekleşmektedir. KOBİ'lerin sınırlı kaynakları ve imkânları düşünüldüğünde KOBİ'lerin bu kapsamlı faaliyetleri nedeniyle doğrudan yatırımları tercih

edememektedirler. Ancak geniş imkânlarla sahip az sayıda KOBİ bu yöntemi kullanmaktadır (Ruzzier ve diğerleri, 2007; Child ve Rodriques, 2005).

### **1.3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri**

Sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri lisans anlaşması, sözleşmeli üretim, montaj operasyonları, franchising, anahtar teslim projeler ve yönetim sözleşmesi olarak sıralanabilir.

*Lisans anlaşması*; en kısa ifadesi ile yurt dışı pazara girmek isteyen bir firmanın, yurt dışında yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni ya da yetkisinin verilmesini ifade etmektedir. Lisans anlaşmasıyla, lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üreterek dış yatırım yapmaktadır (Mutlu, 2005: 106). Lisans anlaşması, maddi olmayan varlıkların transferini içermekte olup, lisansı veren (licensor) alan ise (licensee) olarak isimlendirilir. Kotler (1991: 414)'e göre lisans anlaşması yöntemi ile lisansı veren firma minimum riskle dış pazara girme imkânı bulmakta, lisans alan işletme ise bir deneyim yaşamakta ve de bilinen bir marka sayesinde kendi ulusal işletmesinin ismini duyurma fırsatı bulmaktadır. Bu kapsamda lisans anlaşması yöntemi hedef ülkeye girişe izin verilmediği ya da giriş engellerinin söz konusu olduğu durumlar ve firmanın yeterli sermayeye sahip olmadığı durumlar için çok çekici bir yöntemdir (Peskova, 2006, 16).

*Franchising*; belirli ya da belirsiz bir zaman periyodu için hak sahibinin bir diğer kişi ya da firmaya bir mal veya hizmetin dağıtımını ve üretiminde ticari markasını kullanma iznini verdiği bir sözleşmeye dayalı yöntem olarak tanımlanmaktadır. Franchising temelde lisans anlaşmasına benzeyen fakat daha az risk içeren bir uluslararası pazara giriş yöntemidir (Deresky, 2000: 239). Küçük işletmeler için ideal bir yöntem olabilen franchising, sisteminden kaynaklanan yüksek maliyetlerden dolayı düşük getiri sağlaması, sistemin yenilikleri kabul etmemesi, pazar ile pasif iletişim kurma ve yaratıcılığı yok etme gibi dezavantajlara sahiptir (Good, 2003: 106; Zentes ve diğerleri, 2007: 84). KOBİ'ler açısından bakıldığında ise Türkiye'ye gelen markaların kendi ülkelerinde ve yer aldıkları dış pazarlarda tanınmış markalar olması KOBİ'lerin sistemden fazla yararlanamamasına neden olmaktadır (Aghlmand, 2007: 39). Çünkü bu sözleşmeler yüksek sözleşme maliyetleri sebebiyle KOBİ'lere hitap etmemektedir.

*Sözleşmeli üretim;* firmanın ürünlerini girmek istediği pazardaki yerel bir üreticiye, belirli şartlar dahilinde ve bir anlaşma çerçevesinde ürettirmesidir. Bu yöntem yatırıma dayalı yöntemlerle lisans anlaşması arasında bir yöntemi ifade etmektedir (Root, 1984: 37). Sözleşmeli üretim yönteminde üretim faaliyetinin sorumluluğu yerel firmaya aittir. Bu durumda firma üretim ve depolama faaliyetlerinden tasarruf sağlamakta iken Ar-Ge, pazarlama, dağıtım, satış ve servis gibi faaliyetler üzerine yoğunlaşabilmektedir.

Genellikle sözleşmeli üretimin tercih edildiği ülkeler teknolojik yeterliliğe sahip, pazarlama faaliyetlerinin ürün içinde çok önemli bir yer tuttuğu ülkelerdir. Örneğin Hong Kong, Malezya, Tayvan ve Singapur gibi ülkeler üretim sözleşmesi yapmak için Japonya, Amerika ve Batı Avrupa ülkelerindeki firmalar tarafından tercih edilirler (Molye, 1997: 61). Bu açıdan bakıldığında sözleşmeli üretim teknolojik üretim firmalarının kullandığı ve daha çok gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir.

*Yönetim anlaşması;* uluslararası pazara girme yöntemlerinden bir diğeridir. Bu yöntem bilgi ve mantığın ihracı şeklinde gerçekleşir. Bu kapsamda yönetim anlaşması, bir firmaya yabancı bir ülkedeki girişiminin yönetimine katılma hakkı vermektedir (Root, 1984: 139). Bakıldığında bir firmanın en önemli sıkıntılarında bir tanesi teknolojik ve sermaye eksikliğinden ziyade yönetim yetersizliğidir. Bu yöntem nispeten düşük bir riske sahip olmasına rağmen ilerleyen aşamalarda ve ortaklık boyutunda meydana gelecek ilerlemeye bağlı olarak risk oranı da artabilen bir yöntemdir. McCarthy ve Perreault (1998)'e göre sabit tesisler kurma sözü olmaması, olumsuz durumlarda zarar görürse devredilebilmesi ve şartlar çok kötüye giderse yöneticinin yönettiği işletmeden kolaylıkla ayrılması gibi rahatlıkları vardır (Akben, 2008: 37). KOBİ'ler de uzmanlık alanlarına göre yönetim bilgi ve tecrübelerini ihraç edebilmekte ve uluslararası pazarlara girmeyi düşünebilmektedir (Aykan, 2009: 99).

*Montaj operasyonları;* dış pazarda ihracat ve DYY'nin bir karışımıdır. Bu yöntemde teknoloji gerektiren önemli parçalar gelişmiş ülkelerde üretilirken işçilik gerektiren montaj işleri ise işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Yani nihai ürün yurt dışında ana firmadan gönderilen parçaların ve diğer girdilerin bir araya getirilmesi ile elde edilmektedir (Walsh, 1993: 122). Bu bağlamda çoğunlukla işçiliğin ucuz olduğu



Malezya, Hong Kong, Tayvan gibi ülkelerde kullanılmaktadır. Montaj operasyonları, KOBİ'lerin çok tercih edebileceği bir uluslararası pazara giriş yöntemidir.

*Anahtar teslim projeler;* sözleşmeyle yabancı bir ülkede üretim tesisi kurup, personelin eğitilmesi ve projenin bitiminin ardından tesisin çalışır vaziyette teslim edilmesini ifade etmektedir (Root, 1984: 138). Böyle bir anlaşma yüksek ve en son teknolojiyi gerektirmekle birlikte anlaşmayı üslenecek firmanın güçlü bir finansman kaynağı olması gerekir. Bu projeler genellikle çok büyük ölçekli projeler olmakla birlikte geniş çaplı mali kaynaklarla gerçekleştirilir. Ayrıca Çavuşgil ve Ghauri, (1990)'ye göre ağır yükümlülükler içermeleri nedeniyle ancak belirli sayıda firma tarafından yapılabilir (Cengiz, 2010: 41).

### **1.3.2.3. İhracata Dayalı Giriş Yöntemleri**

İhracat işletmenin ürünlerinin dış pazarlara sunulmasıdır. Dış pazara açılmanın en basit, en risksiz ve en çok tercih edilen şekli olan ihracat Karen ve arkadaşları (2003)'na göre işletmeye ürün, organizasyon ve hatta firma hedefleri bakımından mümkün olduğunca az değişiklik yapma fırsatı vermektedir (Cengiz, 2010: 38). İhracat dış pazara açılma noktasında hızlı bir yöntemdir. Çünkü ihracata dayalı giriş stratejilerinde satış ve promosyonlar gecikmeden başlayabilirken, dış pazarda üretim tesisi gerekmeden mevcut tesislerle dış pazara açılma olanağı sağlamaktadır (Lu ve Beamish, 2006). Ayrıca Wild ve diğerleri (2003)'ne göre firmaların ihracata başlamasının satışları artırma, satışları çeşitlendirme ve deneyim kazanma gibi üç tane daha nedeni vardır. Bu özellikleri nedeniyle ihracat, yöneticilerin dış pazara açılma için tercih ettikleri ilk yöntemlerdendir. Bu bağlamda ihracata dayalı giriş yöntemleri doğrudan ve dolaylı ihracat olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pan ve Tse, 2000: 538; Li, 2004: 14-15).

*Doğrudan ihracat;* bir firmanın herhangi bir acente yardımı olmadan dışarıya mal satmasıdır (Phatak, 1996: 9). Doğrudan ihracat yaparken firma kendi ülkesinin dışında bir pazardaki tüketici kitlesini belirlemekten malın nihai kullanıcıya ulaşmasına kadarki tüm aşamaları kendisi yürütmektedir. Bu noktada dolaylı ihracata göre riskli olduğu söylenebilir. Albaum ve diğerleri (1995)'ne göre ihracat faaliyetini yürütecek birim firma içinde kurulmuş ihracat departmanı ve bu departmanda sorumlu kişiler olabileceği gibi ayrı bir ihracat satış

şubesi ya da gezici elemanlar olabilir. Bu noktada firmalar genellikle aşağıdaki koşullar sebebiyle doğrudan ihracatı tercih etmektedirler (Bradley, 2002: 268):

- Firma ortak girişim ya da doğrudan yatırım yapmak için gereken kaynaklara sahip olmadığında,
- Cazip olmayan pazarlara büyük miktarda yatırım yapılması tavsiye edilmeyen durumlarda,
- Yurt dışında üretim yapmayı gerektirecek siyasi ya da ekonomik baskı olmadığı durumlarda tercih edilmektedir.

Bu yöntemde firmanın dış pazara açılarak başarılı olabilmesi için daha fazla para, zaman ve kaynak harcaması gereklidir. Ayrıca pazarda ilişkiler kurması, temaslarda bulunması ve pazarı anlaması gerekmektedir (Bello ve Williamson, 1985: 65). Fakat firmalar tarafından tercih edilen doğrudan ihracatın bazı avantajları da söz konusudur (Root 1984: 77; Çavuşgil ve diğerleri, 2002: 92):

- Firma kontrolü elinde tutmakta,
- Üreticilerin ürün hattına yoğunlaşmasını sağlamakta,
- Hedef pazardan yüz yüze iletişim ve daha hızlı bir geri dönüşüm sağlanmakta,
- Firmalar ticari engellere karşı daha rahat korunabilmektedir.

*Dolaylı ihracat*; ihracatı yapacak firmanın ev sahibi ülkede üretim yaparak bağımsız organizasyonlar aracılığıyla ihracat yaptığı durumları ifade etmektedir. Dolaylı ihracatta satış eylemi yurt içi satışlar gibi gerçekleşmektedir. Firma gerçekte dış pazarla meşgul olmamakta çünkü ürünler aracılar vasıtasıyla dış pazara ulaştırılmaktadır. Bakıldığında dolaylı ihracat doğrudan ihracata göre daha kolay yapılabilmektedir. Çünkü dolaylı ihracat çok fazla bir bütçe ve uzmanlık bilgisi gerektirmemektedir. Bununla birlikte Çavuşgil ve diğerleri (2002: 90)'ne göre firma aracılar sayesinde dış pazarın riskinden ve karmaşıklığından uzak kalmaktadır. Dolaylı ihracatta iki tür aracıdan bahsetmek mümkündür. Bunlar ihracat komisyoncuları, simsarlar gibi ana ülke merkezli temsilciler ve piggyback, ihracatçılar birlikleri gibi yardımcı kuruluşlardır (Albaum ve diğerleri, 1995: 183). Bu bağlamda Cengiz ve diğerleri, (2003: 33) firmaların dolaylı ihracat yaparken kullandıkları aracı kurumları ihracat ticaret firmaları, ihracatçı birlikleri, ihracat yönetimi

firmaları, yabancı uyruklu tüccarlar ve temsilciler, piggyback (ihracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş), komisyoncular, yerli tüccarlar şeklinde ifade etmişlerdir.

Özellikle gelişmekte olan birçok ülkede sıklıkla kullanılan dolaylı ihracat yönteminin en önemli dezavantajı firma için yeni pazarda dış pazar ve uluslararasılaşma konusunda bilgi ve tecrübe edinmesini engellemesi ve olası fırsat kayıplarıdır. Bununla birlikte firmanın kontrol eksikliği de söz konusu olur. Bu dezavantajlara rağmen esneklik ve riski minimize etmek gibi avantajları da söz konusudur (Çavuşgil ve diğerleri, 2002: 90). Yapılan açıklamalar çerçevesinde her iki ihracat yöntemi bazı noktalarda farklılıklara sahiptir. Söz konusu farklılıklar Tablo 10’da özetlenmiştir.

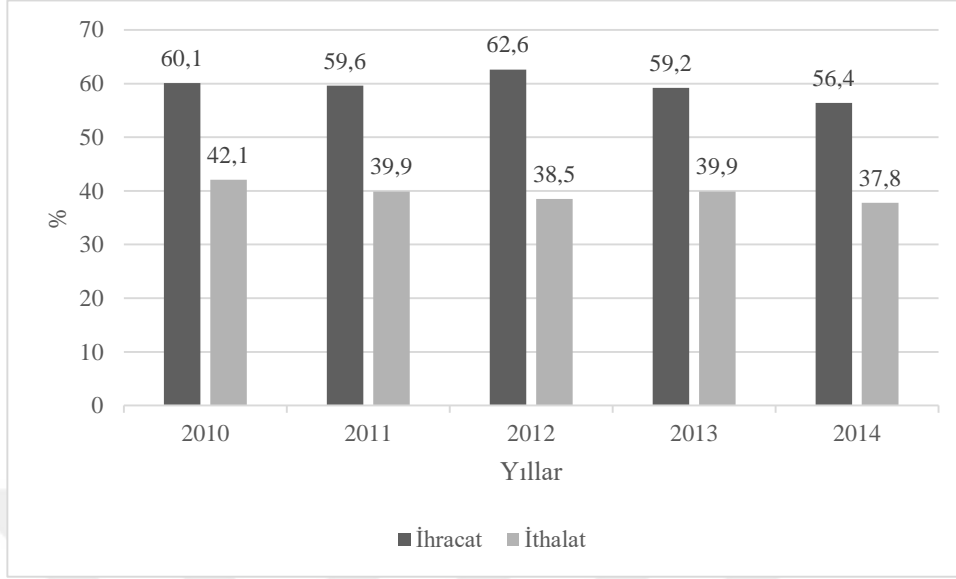
**Tablo 10: Dolaylı ve Doğrudan İhracatın Karşılaştırması**

Ölçüt	Dolaylı İhracat	Doğrudan İhracat
Maliyet	Düşük	Yüksek
Risk	Düşük	Yüksek
Taahhüt	Daha Az	Daha Fazla
Zaman	Daha Az	Daha Fazla
Kontrol	Az	Fazla
Kim Kullanır	Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar	Büyük Firmalar

**Kaynak:** Özalp (2004: 77)’ten esinlenilerek oluşturulmuştur.

TÜİK (2015) verilerine göre Türkiye’de 2014 yılında 156,8 milyar dolar ihracat yapılmıştır. Bunun 88,5 milyar dolarlık kısmını 250 ve altında çalışana sahip KOBİ niteliğindeki işletmeler gerçekleştirmiştir. Bu toplam ihracat içerisinde % 56.4’lük bir kısma tekabül etmektedir. İthalatta ise % 37.8’lik bir paya sahiptir. Grafik 1 KOBİ’lerin 2012-2014 yılları arasındaki dış ticaretteki paylarını göstermektedir.

**Grafik 1: KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payları 2010-2014**



**Kaynak:** TÜİK (2013) ve TÜİK (2015)'ten derlenerek oluşturulmuştur.

2014 yılı itibariyle söz konusu ihracatın % 43.4'lük kısmı AB28 ülkelerine, % 22.4'lük kısmı ise Orta ve Yakın Doğu Ülkeleri'ne gerçekleşmiştir. Geriye kalan kısım ise diğer Asya ülkeleri, AB hariç diğer Avrupa ülkeleri, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Orta Amerika, Avustralya olmak üzere dağılmaktadır. Ürün grubunda bakıldığında ise ihracatın % 93.6'luk kısmı imalat sanayinde gerçekleştirilmiştir. 2014 yılında yapılan ihracatın % 70.2'lik kısmının doğrudan ihracat şeklinde yapıldığı geri kalan kısmın ise dolaylı ihracat ve diğer şekillerde yapıldığı görülmektedir. Tüm bunlarla birlikte ihracatta ilk 500 girişime baktığımızda toplam ihracat içerisindeki payının % 63.5, ilk 1000 girişime baktığımızda ise bu payın % 73.7 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilk 1000 içerisindeki firmaların analize dahil edilmesi sonuçlara ilişkin genelleştirme yapmak açısından önem teşkil etmektedir.

#### **1.4. KOBİ'lerin İhracat Performansı ve Ölçümü**

Dış pazara açılmanın ilk ve en kolay yolu olan ihracatın KOBİ'lerin dış pazara açılması için önemli bir yöntem olduğu söz konusu verilerden de anlaşılmaktadır. İhracat sayesinde dış pazara açılan işletmeler elde ettikleri deneyim sayesinde dış pazarda üretim tesisi kurma noktasına kadar gelebilmekte ve rekabette de önemli avantajlar elde edebilmektedirler. Dış pazardaki başarının en temel göstergesi ise ihracat performansıdır.

Bu nedenle KOBİ'lerin hem varlıklarını sürdürmesi hem de günümüz rekabet ortamında bir avantaj elde edebilmesi için ihracat performansları önem arz etmektedir. KOBİ'lerin ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmı ihracat performansının belirleyicileri üzerinedir. Fakat söz konusu çalışmalarda özellikle de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler için önemli roller üstlenen üst düzey yöneticiler çok az sayıda çalışmada ve kısıtlı çerçevede ele alınmıştır.

Bununla birlikte ihracat performansı ile ilgili oldukça fazla sayıda çalışma bulunmasına rağmen tanımlanması ve ölçülmesi noktasında bir fikir birliği yoktur (Aaby ve Slater, 1989: 7; Çavuşgil ve Zou, 1994: 76; Das, 1994: 19). Shoham (1998: 61) ihracat performansını, bir firmanın uluslararası satışlarının karma sonuçları olarak ifade etmektedir. Diamantopoulos ve Kakkos (2007: 1)'a göre ihracat performansı, firmaya ve çevreye özgü koşullardaki firma ihracat davranışının sonuçları olarak tanımlanabilir. Çavuşgil ve Zou (1994: 4)'ya göre ise ihracat performansı, dış pazarlara ürün ihraç edilmesine yönelik yapılan planların ve stratejilerin firmanın ekonomik ve stratejik amaçlarına ne ölçüde ulaştığının göstergesidir. Leonidou ve diğerleri (2002: 53) ise ihracat performansını, firma ihracat faaliyetlerinin ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçları şeklinde tanımlamışlardır. Tanımlamalar benzerlik gösterse de ihracat performansının tanımına ilişkin fikir birliği söz konusu değildir.

İhracat performansı yazınında görülen tanımlama farklılıkları performans göstergesi olarak kullanılan ölçütlerde de söz konusudur. İlgili yazın incelendiğinde ihracat performansının ölçülmesine yönelik kullanılan değişkenlerin finansal (objektif), finansal olmayan (subjektif) ve karma ölçütler olmak üzere üçe ayrıldığı görülmektedir (Zou ve Stan, 1998: 342). İhracat performansının ölçülmesine ilişkin kullanılan finansal ölçütler ihracat satışları, ihracat kârlılığı ve ihracat satışıyla kârlılığının değişimi ile ilgili rakamsal değerlerden oluşmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994: 76-85; Das, 1994: 19-25; Shoham, 1998: 59-75; Sousa, 2004: 8-9). Sousa (2004: 8) yılında yapmış olduğu bir çalışmada 1998-2004 arasında yapılan 43 araştırmayı incelemiş ve söz konusu çalışmalarda ihracat yoğunluğu (% 37), ihracat satış hacmi (% 28) ve ihracat satışlarındaki artış (% 19) ölçütlerinin, söz konusu araştırmalarda en fazla kullanılan finansal performans ölçütleri olduğunu belirlemiştir.

İhracat ile ilgili yapılan bazı araştırmalara bakıldığında, özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında yöneticilerin finansal ölçütleri kullanmayı sağlayacak bilgileri vermekten kaçındıkları görülmektedir. Bu nedenle finansal ölçütlere ilave olarak ihracat performansının ölçülmesinde kullanılabilir finansal olmayan ölçütler de ortaya çıkmıştır. Finansal olmayan ölçütler firmanın ihracat faaliyetlerini yöneticilerinin kişisel algılamalarına dayandıran ve sayısal olmayan ölçütlerdir. Finansal olmayan ölçütlerin temel mantığını, başarılı ihracat faaliyetlerinin yöneticilerin tatmin düzeyini artıracak başarılı olmayan ihracat faaliyetlerinin ise tatminsizlik yaratacak oluşturmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994). İhracat performansının ölçülmesine ilişkin kullanılan finansal olmayan ölçütler satış temelli, kârlılık temelli, pazar temelli ve genel ölçütlerden oluşmaktadır (Shoham, 1998: 59-75; Çavuşgil ve Zou, 1994: 76-85; Das, 1994: 19-25; Sousa, 2004: 8-9). Sousa (2004: 9) yapmış olduğu çalışmada finansal olmayan performans ölçütlerini olmak satış temelli, kârlılık temelli, pazar temelli, genel ve diğer ölçütler olmak üzere 5 gruba ayırmaktadır. Sousa (2004) çalışmasında kârlılık temelli ölçüt içerisinde ihracat kârlılığı (% 42), satış temelli ölçüt içerisinde ihracat satış artışı (% 33), pazar temelli ölçüt içerisinde ihracat pazar payı (% 26) ve genel ölçüt içerisinde genel ihracat performansı (% 28) en çok kullanılan değişken olduğunu belirtmiştir.

Finansal olmayan ölçütler, firmaların finansal ölçümler için gerekli verileri paylaşmakta isteksiz oldukları zamanlarda performans ölçümüne yardımcı olmakla birlikte son zamanlarda sıkça tercih edilmektedir. Lages ve diğerleri (2005: 83) finansal olmayan performans ölçütlerinin ihracat ile ilgili çalışmalarda kullanılmasının doğru olduğunu üç temel gerekçeye dayandırmışlardır. Bu gerekçeler, ihracat performansını hesaplama noktasında ihtiyaç duyulan finansal verilerin elde edilmesindeki zorluklar, yöneticilerin söz konusu verileri vermek istememesi ve ihracat faaliyetleri ile ilgili detaylı bilgilerin mali raporlarda bulunmayışı ya da yanlış bulunmasıdır.

Son zamanlarda ise araştırmacıların finansal ve finansal olmayan ölçütleri birlikte kullandıkları görülmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu sayede her iki performans ölçütünün bir karşılaştırması yapılabilmektedir. Ayrıca her iki ölçütün tek başına kullanılması sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzluklar bu sayede giderilebilmektedir. Bu bağlamda da çalışmada hem finansal ölçütlerin tarafsız verilerinden yararlanmak hem de söz konusu ihracat performansını yöneticilerin nasıl algıladıklarını ortaya koyarak iki ölçüt

arasında bir karşılaştırma yapabilmek adına hem finansal hem de finansal olmayan ölçümler bir arada kullanılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada finansal ölçüt olarak yazında en çok tercih edilen değişken olan ihracat yoğunluğu, finansal olmayan ölçüt olarak ise yöneticilerin ihracat kârlılığı, ihracat satış artışı, ihracat pazar payı ve genel ihracat performansına ilişkin algılamaları ele alınmaktadır.

KOBİ'lerin ihracat belirleyicileri üzerine özellikle de geliştirmekte olan ülkelerde sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, KOBİ'lerin dış pazara açılımı ve ihracat performansları ile ilgili çalışmaların sayısı son 30 yıl içerisinde artmaya başlamıştır. Bu bağlamda Tablo 11 KOBİ'lerin uluslararasılaşma yazınında ihracat performansı üzerine yapılmış olan çalışmaların bir özetini sunmaktadır.

**Tablo 11: KOBİ'lerin İhracat Performansı İle İlgili Çalışmaların Özeti 1989-2014**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Madsen (1989)	Danimarka	Successful export marketing management: some empirical evidence	134	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Culpan (1989)	ABD	Export behavior of firms: relevance of firm size	210	Anket	Diskriminant Ki Kare	Karma ölçütler
Namiki (1989)	ABD	The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study	106	Anket	Anova	Finansal ölçütler
Seifert ve Ford (1989)	ABD	Are exporting firms modifying their product, pricing and promotion policies?	65	Anket	Anova	Finansal olmayan ölçütler
Lee ve Yang (1990)	ABD	Impact of export market expansion strategy on export performance	52	Görüşme	Anova	Finansal Ölçek
Axinn ve Thach (1990)	ABD Kanada	Linking export performance to the marketing practices of machine tool exporters	101	Anket	t-test	Finansal ölçütler
Holzmuller ve Kasper (1991)	Avusturya	On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms	103	Anket	YEM	Karma ölçütler
Louter ve diğerleri (1991)	Hollanda	An inquiry into successful exporting	165	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Czinkota ve Ursic (1991)	ABD	Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix	174	Anket	Anova	Finansal ölçütler
Chan (1992)	Hong Kong Singapur	Emerging trends in export channel strategy: an investigation of Hong Kong and Singaporean firms	122	Anket	Korelasyon	Finansal ölçütler
Donthu ve Kim (1993)	ABD	Implications of firm controllable factors on export growth	640	Anket	Diskriminant	Finansal ölçütler
Beamish ve diğerleri (1993)	İngiltere Kanada	The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium-sized firms	197	Anket	Korelasyon	Finansal ölçütler
Bijmolt ve Zwart (1994)	Hollanda	The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms	248	Anket	YEM	Karma ölçütler
Çavuşgil ve Zou (1994)	ABD	Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures	202	Görüşme	YEM	Karma ölçütler



**Tablo 11 (Devamı)**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Das (1994)	Hindistan	Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings	58	Görüşme	Diskriminant Ki Kare	Finansal ölçütler
Naidu ve Prasad (1994)	ABD	Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms	728	Anket	Ki Kare Regresyon	Finansal ölçütler
Evangelista (1994)	Avustralya	Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms	193	Anket	Diskriminant	Finansal olmayan ölçütler
Raven ve diğerleri (1994)	ABD	Environmental influences and decisionmaking uncertainty in export channels: effects on satisfaction and performance	118	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Moini (1995)	ABD	An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model	102	Anket	Anova Diskriminant	Karma ölçütler
Axinn ve diğerleri (1995)	ABD	Export intention, beliefs, and behaviors in smaller industrial firms	77	Anket	Anova	Finansal ölçütler
Axinn ve diğerleri (1996)	ABD	Export strategies and export performance: an empirical investigation of a products/markets typology	75	Anket	Regresyon YEM	Finansal ölçütler
Holzmuller ve Stattinger (1996)	Avusturya	Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model	101	Anket	YEM	Karma ölçütler
Katsikeas ve diğerleri (1996)	Yunanistan	Determinants of export performance in a European context	87	Görüşme	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Lim ve diğerleri (1996)	ABD	Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry	438	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Gray (1997)	Yeni Zelanda	Profiling managers to improve export promotion targeting	300	Anket	Kümeleme Anova	Finansal ölçütler
Piercy ve diğerleri (1998)	İngiltere	Sources of competitive advantage in high performing exporting companies.	312	Anket	Korelasyon	Karma ölçütler
Lee (1998)	Avustralya	The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters.	105	Anket	YEM	Finansal olmayan ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

<b>Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı</b>	<b>Çalışmanın Yapıldığı Ülke</b>	<b>Çalışmanın Başlığı</b>	<b>Örneklem Sayısı</b>	<b>Veri Toplama Yöntemi</b>	<b>Analiz Yöntemi</b>	<b>Performans Ölçümü</b>
Moen (1999)	Norveç	The relationship between firm size, competitive advantages export performance revisited.	335	Anket	Anova Faktör Analizi	Karma ölçütler
Hart ve Tzokas (1999)	İngiltere	The impact of marketing research activity on sme export performance: evidence from the UK.	50	Anket	Korelasyon	Finansal ölçütler
Robertson ve Chety (2000)	Yeni Zelanda	A contingency-based approach to understanding export performance.	70	Anket	Korelasyon t-testi	Finansal olmayan ölçütler
Dean ve diğerleri (2000)	Yeni Zelanda	Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms.	95	Anket	Faktör Analizi Diskriminant	Finansal ölçütler
Francis ve Collins-Dodd (2000)	Kanada	Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: the case of Canadian high-technology SMEs.	88	Anket	Faktör Analizi Regresyon	Finansal ölçütler
Styles ve Ambler (2000)	Avustralya İngiltere	Successful export practice: the UK experience.	232 202	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Wolff ve Pett (2000)	ABD	Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance.	157	Anket	Anova	Finansal ölçütler
Stewart ve Mc Auley (2000)	Kanada İngiltere	Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies: An Empirical Investigation of Its Performance Implications	207 160	Anket	Kümeleme Anova	Finansal olmayan ölçütler
Katsikeas ve diğerleri (2000)	İngiltere	Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development	234	Anket	Faktör Analizi YEM	Karma ölçütler
Stottinger ve Holzmüller (2001)	ABD	Crossnational stability of an export performance model –a comparative study of Austria and the US.	104	Anket Görüşme	YEM	Finansal ölçütler
Ling-yee ve Ogunmokon (2001a)	Çin	Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance.	111	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Ling-Yee ve Ogunmokon (2001b)	Çin	The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis.	111	Anket	Faktör Analizi Regresyon	Finansal olmayan ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Prasad ve diğerleri (2001)	ABD	The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance	381	Anket	Anova Regresyon	Karma ölçütler
Dhanaraj ve Beamish (2003)	ABD Kanada	A resourcebased approach to the study of export performance.	87 70	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Julien ve Ramangalahy (2003)	Kanada	Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies.	346	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Lages ve Montgomery (2004)	Portekiz	Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence from Small and Medium Sized Exporters	413	Anket	YEM	Finansal olmayan ölçütler
Francis ve Collins-Dodd (2004)	Kanada	Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: the case of Canadian high-technology SMEs.	175	Anket	Korelasyon Faktör Analizi	Karma ölçütler
Alvarez (2004)	Şili	Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs.	295	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Morgan ve diğerleri (2004)	ABD	Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment	287	Anket	YEM	Karma ölçütler
Contractor ve diğerleri (2005)	Hindistan Tayvan	Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry.	47 61	Anket	Anova Regresyon	Finansal ölçütler
Brouthers ve Nakos (2005)	Yunanistan	The role of systematic international market selection on small firms' export performance.	112	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Haahti ve diğerleri (2005)	Finlandiya Norveç	Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises.	87 62	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Babakuş ve diğerleri (2006)	Finlandiya İsveç	Perceived uncertainty, networking and export performance	75 111	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Wilkinson ve Brouthers (2006)	ABD	Trade promotion and SME export performance	105	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Zhou ve diğerleri (2007)	Çin	Internationalization and the performance of bornglobal SMEs: the mediating role of social networks	129	Görüşme Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal ölçütler
Armario ve diğerleri (2008)	İspanya	Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises	112	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal ölçütler
Lages ve diğerleri (2008)	Portekiz	The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach	519	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Lu ve Julian (2008)	Avustralya	The internet, strategy and performance: a study of Australian export market ventures	133	Anket	Regresyon TBA	Karma ölçütler
Moen ve diğerleri (2008)	Danimarka Norveç	The importance of the internet in international business-to-business markets	308 127	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Zhang ve diğerleri (2008)	Çin	Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SMEs: a report from China	99	Görüşme	Kısmi EKK	Finansal olmayan ölçütler
Brouthers ve diğerleri (2009)	Yunanistan Karayipler	Key factors for successful export performance for small firms	119 83	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Cadogan ve diğerleri (2009)	Finlandiya	Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization	783	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Filatotchev ve diğerleri (2009)	Çin	The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs	711	Anket	Faktör Analizi Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Matanda ve Freeman (2009)	Zimbabve	Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement	262	Görüşme	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Sousa ve Bradley (2009)	Portekiz	Antecedents of international pricing adaptation and export performance	287	Anket	Faktör Analizi	Finansal olmayan ölçütler
Ural (2009)	Türkiye	The effects of relationship quality on export performance: a classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures	300	Anket	Faktör Analizi YEM	Karma ölçütler
Martin-Tapia ve diğerleri (2010)	İspanya	Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises	123	Görüşme	Regresyon	Finansal ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Hughes ve diğerleri (2010)	Meksika	Realizing productmarket advantage in high-technology international new ventures: the mediating role of ambidextrous innovation	260	Görüşme	YEM	Finansal olmayan ölçütler
Manolova ve diğerleri (2010)	Bulgaristan	In good company: the role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy	623	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Orser ve diğerleri (2010)	Kanada	Gender and export propensity.	3141	Anket	Regresyon	Finansal Ölçütler
Sichtman ve Selasinsky (2010)	Almanya	Exporting services successfully: antecedents and performance implications of customer relationships	285	Anket	Kısmi EKK	Karma ölçütler
Spyropoulou ve diğerleri (2010)	Yunanistan	The role of corporate image in business-to-business export ventures: a resource-based approach	311	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Coudounaris (2011)	Kıbrıs	Influences of managerial drivers on export sales units' performance of small and medium-size enterprises.	52	Anket	Kısmi EKK	Finansal olmayan ölçütler
Kaleka (2011)	İngiltere	Studying resource and capability effects on export venture performance	312	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Lisboa ve diğerleri (2011)	Portekiz	Innovative capabilities: their drivers and effects on current and future performance.	262	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Miocevic ve diğerleri (2011)	Hırvatistan	Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: the case of Croatian exporters	125	Anket	Kısmi EKK	Karma ölçütler
Spyropoulou ve diğerleri (2011)	Yunanistan	An examination of branding advantage in export ventures	311	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Stoian ve diğerleri (2011)	İspanya	An examination of branding advantage in export ventures	146	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal olmayan ölçütler
Durmuşoğlu ve diğerleri (2012)	Türkiye	The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: a multidimensional view of export performance.	143	Anket	Faktör Analizi Manova	Finansal olmayan ölçütler
Eibe-Sorensen ve Madsen (2012)	Danimarka	Strategic orientations and export market success of manufacturing firms: the role of market portfolio diversity.	249	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke	Çalışmanın Başlığı	Örneklem Sayısı	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemi	Performans Ölçümü
Hagen ve diğerleri (2012)	İtalya	International strategy and performance-clustering strategic types of SMEs.	148	Anket	Kümeleme Analizi	Karma ölçütler
Kaleka (2012)	İngiltere	Studying resource and capability effects on export venture performance.	268	Anket	Faktör Analizi Regresyon	Finansal ölçütler
Okpara (2012)	Nijerya	An exploratory study of international strategic choices for exporting firms in Nigeria	178	Anket	Faktör Analizi	Finansal olmayan ölçütler
Robson ve diğerleri (2012)	Gana	Exporting intensity, human capital and business ownership experience.	432	Anket	Regresyon	Finansal ölçütler
Bloemer ve diğerleri (2013)	Hollanda	Trust and affective commitment as energizing forces for export performance.	134	Anket	Faktör Analizi Kısmi EKK	Karma ölçütler
Boso ve diğerleri (2013)	Çin Bosna-Hersek	Firm innovativeness and export performance: environmental, networking, and structural contingencies.	164 117	Anket	Faktör Analizi YEM	Karma ölçütler
Leonidou ve diğerleri (2013)	Yunanistan	Antecedents and consequences of an eco-friendly export marketing strategy: the moderating role of foreign public concern and competitive intensity.	216	Anket	YEM	Finansal ölçütler
Magnusson ve diğerleri (2013)	ABD	The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance.	91	Anket	Kısmi EKK	Finansal olmayan ölçütler
Sinkovics ve diğerleri (2013)	İngiltere	The internet as an alternative path to internationalization?	115	Anket	YEM	Finansal olmayan ölçütler
Theodosiou ve Katsikeas (2013)	İngiltere	The export information system: an empirical investigation of its antecedents and performance outcomes.	160	Anket	YEM	Finansal olmayan ölçütler
Freeman ve Styles (2014)	Avustralya	Does location matter to export performance?	150	Anket	Kısmi EKK	Finansal olmayan ölçütler
Nakos ve diğerleri (2014)	ABD İngiltere	International alliances with competitors and non-competitors: the disparate impact on SME international performance.	162	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler
Sousa ve Novello (2014)	İtalya	The influence of distributor support and price adaptation on the export performance of small and medium-sized enterprises.	154	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal ölçütler
Villar ve diğerleri (2014)	İspanya İtalya	Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view.	95 62	Anket	Faktör Analizi YEM	Finansal ölçütler

**Tablo 11 (Devamı)**

<b>Çalışmanın Yazarı/Yazarları ve Yılı</b>	<b>Çalışmanın Yapıldığı Ülke</b>	<b>Çalışmanın Başlığı</b>	<b>Örneklem Sayısı</b>	<b>Veri Toplama Yöntemi</b>	<b>Analiz Yöntemi</b>	<b>Performans Ölçümü</b>
Yeoh (2014)	Malezya	Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: the role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation.	110	Görüşme	Regresyon	Karma ölçütler
Zeriti ve diğerleri (2014)	İngiltere	Sustainable export marketing strategy fit and performance.	217	Anket	Regresyon	Finansal olmayan ölçütler

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

#### 2.1. Araştırmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Bu bölümde araştırmanın üzerine oturtulacağı yaklaşımlara değinilerek ilgili yazında oluşturulan ihracat performans belirleyicileri modellerinden esinlenilerek oluşturulan araştırma modeline yer verilmektedir. İhracat performansı ve belirleyicileri yazınına bakıldığında çalışmaların genellikle Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003; Wilkinson ve Brouthers, 2006; Hughes ve diğerleri, 2010; Kaleka, 2011; Spyropoulou ve diğerleri, 2011; Stoian ve diğerleri, 2011; Okpara, 2012; Magnusson ve diğerleri, 2013; Freeman ve Styles, 2014). KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan içsel faktörlerden firma ve üst düzey yönetici özelliklerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlayan bu çalışma da firma özellikleri yazınla uyumlu bir şekilde Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte üst düzey yöneticiler de KOBİ'lerde önemli roller üstlenen ve stratejik karar alma konumundaki kişilerdir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin hem demografik özelliklerinin hem de ihracat tutum ve davranışlarının KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri Üst Kademeler Yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin sosyal sermaye ve ağ ilişkilerinin de özellikle gelişmekte olan ülkelerde firmaların bazı zorluk ve engelleri aşmasında önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu konuda Sosyal Ağ Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmada tek bir yaklaşım değil son zamanlarda yazında önem atfedilen çoklu bakış açıları kullanılmaktadır.

##### 2.1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım (Researced Based View-RBV)

Aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların neden farklı performans ortaya koyduğuna ilişkin yazında iki farklı görüş söz konusudur (Morgan ve diğerleri, 2004: 91).



Bunlar Endüstriyel Organizasyon Temelli Yaklaşım ve Kaynak Temelli Yaklaşım'dır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi temelinde sektör yapısının (dışsal faktörler) performansı belirlediği savunulmaktadır (Zou ve Stan, 1998). Yani pazardaki rekabet yoğunluğunu belirleyen yapısal güçlerin firma performansı üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (McGahan ve Porter, 1997). Kaynak Temelli Yaklaşım ise işletmenin kaynaklarının ve sahip olduğu temel yeteneklerin (içsel faktörler) işletme performansında belirleyici olduğunu savunmaktadır (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Kısaca, içsel faktörler Kaynak Temelli Teori tarafından destelenirken, dışsal değişkenler Endüstriyel Organizasyon Teorisi tarafından desteklenmektedir (Zou ve Stan, 1998: 342).

Firmanın kaynaklarının rekabet üzerine etkisinin ilk olarak 1930'lu yıllarda Chamberlin ve Robinson tarafından bahsedilmiştir. Fakat bu yazarların düşünceleri yaklaşık 25 yıl sonra Penrose (1959) tarafından geliştirilmiştir. Penrose (1959) firmaları fiziki ve insani kaynakların toplamı olarak ele almış ve bu kaynakların firmalar arasındaki heterojenliğine değinmiştir. 1980'lerin ortasından itibaren ise bu yaklaşım stratejik yönetimin temel teorilerinden biri haline gelmeye başlamıştır (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Fakat bazı araştırmacılar Kaynak Temelli Yaklaşımın bir teori olmadığını savunmaktadırlar. Dolayısıyla yazında da bir kesinlik ortaya çıkmamıştır. Nitekim bu çalışma kapsamında da söz konusu kavram yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

Kaynak Temelli Yaklaşım firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak bazı özelliklere sahip olması varsayımına dayanmaktadır. Bu kapsamda Wernerfelt (1984) kaynakları, firmaya zayıflık veya üstünlük sağlayabilecek her şey olarak görürken, Amit ve Schoemaker (1993) kaynakları, firma tarafından kontrol edilerek kullanılan unsurların toplamı olarak tanımlamaktadır. Barney (1991) ise bu kaynakları firmanın sahip olduğu, kontrol edilebilen ve firmanın stratejilerini uygulamasına yardımcı olan etkinliğini ve etkililiğini artıran yetenekler, örgütsel süreçler, bilgi gibi tüm varlıklar olarak ifade etmiştir. Yazar bu kaynakları maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak 3 gruba ayrılmaktadır (Barney 1991: 112). Dhanaraj ve Beamish (2003) de örgütsel kaynaklar, girişimci kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olmak üzere üç farklı kaynak grubu belirlemişlerdir. Bu çerçevede örgütsel kaynaklar, genellikle işletmenin büyüklüğü ile ilişkilendirilen fiziksel ve finansal kaynaklardır. Girişimsel kaynaklar, yöneticilerin işletmenin büyümesi ile ilişkili olarak aldıkları riskler ve

girişimcilik özellikleridir. Teknolojik kaynaklar ise firmaya özgü firmanın büyümesinde önemli rol oynayan araştırma-geliştirme giderleri olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca bu kaynaklardan yöneticiler (girişimciler), işletmeyi etkileyen içsel faktörler arasında yer almaktadır. Barney (1991), rekabet avantajı için firmaya ait bu kaynakların değerli, nadir bulunur, kolay ikame edilemez ve taklit edilemez olmak durumunda olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde yöneticiye ait yeteneklerin de bu dört ölçüt çerçevesinde geliştirilmesi, içsel kaynaklar bakımından işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde firma özellikleri kadar yöneticinin önemi, hem işletme performansı hem de rekabet avantajı yaratmak açısından ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda kaynak temelli yaklaşım firmanın içsel özellikleri ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Barney, 1991). Bu yaklaşıma göre, işletmenin performansını içinde bulunduğu sektörün yapısal karakteristiklerinden çok firmanın kendine özgü varlıkları ve yetenekleri belirlemektedir (Rumelt, 1991; Greene ve diğerleri, 1999). Kısacası Kaynak Temelli Yaklaşım, firmalar arasındaki kaynak heterojenliğinin firmaların performansını etkilemedeki önemini vurgulamaktadır (Morgan ve diğerleri, 2006).

Zou ve Stan (1998) firmaların strateji ve ihracat performansının belirleyicisinin içsel örgütsel kaynaklar olduğunu ileri sürmüş ve ihracat performansının firmanın büyüklük, deneyim ve yetenekleri gibi içsel faktörlerine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Dhanaraj ve Beamish (2003) Amerikan ve Kanadalı küçük ve orta ölçekli ihracat işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada Kaynak Temelli Yaklaşım ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşletme kaynağı olarak işletmenin büyüklüğü, girişimcilik özellikleri ve teknolojik yoğunluğu kullanmışlardır. Sousa ve diğerleri (2008) de ihracat performansını etkileyen içsel faktörler Kaynak Temelli Yaklaşım ile açıklamışlardır. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışma sonucunda içsel faktörler kapsamında değerlendirdikleri firma ve yönetim özelliklerini Kaynak Temelli Yaklaşıma dayandırmışlardır. Bu bağlamda Tablo 12 firmaya ait kaynakların nadir, taklit edilemez ve değerli olmalarının rekabeti ve dolayısıyla performansı nasıl etkilediğini göstermektedir.

**Tablo 12: Kaynak ya da Yeteneğin Nadir, Taklit Edilemez ve Değerli Olması ile Performans İlişkisi**

<b>Kaynak ve Yetenekler</b>	<b>Değerli</b>	<b>Nadir</b>	<b>Taklit Edilemez</b>	<b>Rekabetçi Sonuç</b>	<b>Ekonomik Performans</b>
	-	-	-	Rekabetçi Dezavantaj	Normalin Altında
	+	-	-	Rekabetçi Parite	Normal Düzeyde
	+	+	-	Geçici Rekabetçi	Normalin Üzerinde
	+	+	+	Sürekli Rekabetçi	Normalin Üzerinde

**Kaynak:** Barney (2007: 37-44)'den esinlenilerek oluşturulmuştur.

### **2.1.2. Üst Kademeler Yaklaşımı (Upper Echelons Perspective-UEP)**

KOBİ'lerde üst kademelerde bulunan kişiler firmanın stratejisini, politikasını ve geleceğini yönlendirme noktasında kilit roller üstlenmektedirler. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yer alan KOBİ'lerde neredeyse tüm kararlar bu üst kademe de bulunan ve çoğu zaman firmanın sahibi olan bu kişiler tarafından alınmaktadır. Lieberson ve O'Connor (1972)'a göre ise üst düzey yöneticilerin firmanın örgütsel performansı üzerinde oynadığı rol, sektörün ve firmanın oynadığı rolle kıyaslandığında çok etkisiz kalmaktadır. Fakat Child (1972) aynı yıl yapmış olduğu çalışmada, firmadaki egemen koalisyondan yapılmış olduğu stratejik seçimlerin firmanın çıktılarını etkilediğini, bu nedenle de stratejik seçim yapma sürecine dahil olan kişilerin örgüt açısından büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu görüş yöneticilerin örgütleri şekillendirmede önemli roller üstlendikleri görüşünü ön plana çıkarmaktadır.

Üst Kademeler Yaklaşımı'na göre işletmelerin örgütsel işlevleri, uyguladığı stratejiler ve performans düzeyleri yöneticilerinin karakteristik yapısından etkilenmektedir (Hambrick, 2007: 334; Hambrick ve Mason, 1984: 193). Yani üst düzey yöneticilerin firma performansı ile ilgili stratejik seçimler yapma basireti gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Ireland ve Hitt, 2005; Finkelstein, 1992). Bu kapsamda Hambrick ve Mason (1984)'a göre Üst Kademeler Yaklaşımı stratejik seçim sürecinde üst düzey yöneticilere yer verilmesi noktasında sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım üst düzey yöneticiler üzerine

yapılan çalışmaların daha bilimsel temeller üzerine inşa edilmelerine de katkı sağlamaktadır (Mert, 2007: 16).

Üst Kademeler Yaklaşımı'nın merkezinde örgütlerin belli şekillerde davrandıkları ve bu davranışları anlamak için örgütleri yönlendiren üst düzey yöneticilerin davranışlarının incelenmesi gerektiği görüşü yer almaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Hambrick ve Mason (1984)'ün Carnegie Okulu'ndan ilham alarak inşa etmiş oldukları bakış açısına göre, karmaşık kararlar, gerekli olan bilginin optimize edilmesinden çok davranışsal bileşenlerce yönlendirilmektedir. Hambrick ve Mason (1984), üst düzey yöneticilerin özellikle de yönetsel olaylarda işin içerisine kendi doğrularını, bakış açılarını ve deneyimlerini kattıklarını söylemişlerdir. Bu noktada, karmaşık kararları güdüleyen davranışsal bileşenlerin, yöneticilerin stratejik kararlar verirken bu kararlara bilişsel alt yapı ve değerlerini bir dereceye kadar yansıtmasını beklemek mümkündür (Chattopadhyay ve diğerleri, 1999; Hambrick ve Mason, 1984). Yani stratejik seçimlerin doğası ve üst düzey yöneticilerin stratejik seçimler yapma sorumluluğu dikkate alındığında, stratejik seçimler büyük ölçüde davranışsal bileşenleri içermektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Mert, 2007).

Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin algıladıkları ve dikkate aldıkları bilgi daha önce geliştirdikleri bilişsel anlayıştan etkilenmektedir (Hambrick ve Fukutomi, 1991; Hitt ve Tyler, 1991; Tyler ve Stensma, 1998). Bu nedenle Üst Kademeler Yaklaşımı üst düzey yöneticilere sıkı bir heterojenlik atfeden bir yaklaşımdır. Çünkü bir konuyla ilgili bir stratejik karar farklı yöneticiler tarafından farklı algılanıp farklı yorumlanabilmektedir. Kaldı ki Hambrick (1989)'e göre hiçbir üst düzey yönetici strateji oluşturmak için aynı alternatifleri belirlemez, aynı alternatifleri belirlese bile stratejileri uygulama şekilleri farklılık göstermektedir. Bu yüzden de performans ve stratejik çıktılar bağlamında da iki firma birbirine benzememektedir (Mert, 2007: 17). Böylece, Üst Kademeler Yaklaşımı'na göre üst düzey yöneticiler örgütsel performansı etkileyerek örgütlerde fark yaratmaktadır (Smith ve diğerleri, 1984). Son olarak, Hambrick ve Mason (1984) da ortaya koydukları modelde, firmaların üst kademesindeki yöneticilerin karakteristik yapısının stratejik kararları etkilediğini bu kararların ise işletmenin performansına doğrudan etkilediğini ifade etmektedirler.

### 2.1.3. Sosyal Ağ Yaklaşımı (Social Network Theory)

Son dönemlerde özellikle de küçük işletmeler bağlamında ilişki ağları uluslararasılaşma sürecinde önemli görülmektedir. Johanson ve Mattson (1988) tarafından geliştirilen ağ teorisine göre bir işletmenin uluslararasılaşması özel olarak sahip olduğu avantajlarına değil içinde yer aldığı network (ilişki) ağına bağlıdır. Bu ilişki ağları müşteriler, satıcılar, kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, aile bireyleri hatta arkadaşlar ile olan ilişkileri kapsamaktadır (Coviello ve McAuley, 1999: 227). İletişim ağları olarak da ifade edilen ağ teorisinin kavramsal temelleri Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne dayanmaktadır (Arenius, 2002: 31). İlişki ağındaki faaliyetler, işletmeye ilişkileri biçimlendirme, kaynaklara erişme ve pazarlara ulaşma desteğini vermektedir (Chetty ve Holm, 2000: 80). Bu teoriye göre işletmenin başarısı pazar ve kültürel ögelere değil girmiş olduğu uluslararası pazarda kuracağı ileri düzeydeki ilişkilere bağlanmaktadır (Coviello ve McAuley, 1999: 228).

Ağ teorisi yöneticilerin psikolojik, işletmelerin ise küçüklük dezavantajlarını ortadan kaldıracak sosyal sermaye, güven ve insan değişkenlerini kullanarak ilişki yaratmada büyük bir güce sahiptir (Rutashobya ve Jaensson, 2004: 164). Fakat işletmelerin içinde buldukları ilişki ağlarının hem fırsat hem de bazı sınırlılıklar oluşturduğuna dikkat etmek gerekmektedir (Gulati ve diğerleri, 2000: 204). Girişimci açısından Ağ Teorisi, sosyal değişim ve Kaynak Bağımlılığı Teori'lerine dayanmakta ve işletmenin kurumlar ve kişiler arası ilişkilere odaklanan davranış yapısını açıklamaktadır (Coviello ve Martin, 1999: 44). Pazar bilgisini ve yabancı pazarlara olası giriş biçimlerini içeren Ağ Teorisi, uluslararası pazar gelişimini ve satışların artmasını açıklayan bir teoridir (Coviello ve Munro, 1997: 381). Çünkü sosyal ilişkiler ekonomik tercih ve eylemleri etkilemektedir (Granovetter, 1985). Örneğin, kredi bulma ve elde etme maliyetini azaltma vb. finansal kararlarda taraflar arasındaki yerleşik ilişkilere dayalı sosyal ağlar belirleyici olabilmektedir (Uzzi, 1999). Bu nedenle firmaların ya da yöneticilerinin sahip olduğu güçlü bağlantılar değerli kaynaklara ulaşmaya ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olabilmektedir.

Chetty ve Holm (2000) yapmış oldukları çalışma ile işletmelerin Johanson ve Mattson (1988)'un ortaya koymuş oldukları ilişki ağlarından çok daha geniş çaplı bir ilişki ağını kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Chetty ve Holm (2000)'a göre bu ağ içerisinde

müşteriler, satıcılar, dağıtıcılar, tedarikçiler, temsilciler, ihracatı teşvik eden kurumlar, hükümet, rakipler, aile bireyleri ve arkadaşlar söz konusudur (Chetty ve Holm, 2000: 88). Yazarların teoriye getirmiş oldukları bir diğer eleştiri ise ağlardaki uluslararası büyüme, bütünleşme ve nüfus etme fırsatlarının kullanılması konusunda karar vericilerin (yöneticilerin) ve firmanın özelliklerinin önemi üzerinde durulmamasıdır. Bu kapsamda Bourdieu (1986) ve Coleman (1988) sosyal yerleşiklik yaklaşımını daha da anlaşılır hale getirebilmek için sosyal sermaye kavramını eklemiştir. Sosyal sermayeye taraflar tek başına sahip olamamakta, aralarındaki sosyal ilişkiler aracılığıyla finansal sermayeyi (nakit para ya da kredi kaynakları gibi) ve insan sermayesini (bilgi, beceri ya da eğitim gibi) kâra dönüştürebilmektedirler. Dolayısıyla sosyal sermaye ile taraflar arasındaki sıradan ilişkiler sosyal ilişkilere dönüşerek taraflara fayda yaratmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Freeman ve diğerleri (2010) Kaynak Temelli ve Ağ Yaklaşımlarını birlikte ele almaktadırlar. Freeman ve diğerleri (2010)'ne göre teknolojik bilgi paylaşımı özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı teknolojiye dayalı endüstrilerde faaliyette bulunan firmaların bu değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri için önemlidir. Araştırmacılara göre küçük ölçekli küresel doğan firmaların gelişmiş ilişkisel kabiliyetleri vardır. Araştırmacılar bu firma yöneticilerinin hem mevcut hem de kurdukları yeni ilişkileri aracılığıyla, proaktif şekilde yeni bilgiler geliştirerek ürünlerini hızlı bir şekilde ticari kılacaklarını öne sürmektedirler. Dolayısıyla, yüksek teknoloji ve bilgiye dayalı ürünler üretme ihtiyacı olan söz konusu firmalar, bu ağlar sayesinde pazara ilk girme avantajından da yararlanabilmektedirler.

Bu kapsamda çalışmada ağ ilişkileri hem sosyal sermayenin bir unsuru olarak hem de karar vericiler bağlamında söz konusu ilişkilerin ihracat performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ele alınmaktadır. Bununla birlikte firma ve üst düzey yönetici özellikleri Kaynak Temelli Yaklaşım ve Üst Kademeler Yaklaşımı çerçevesinde de alınarak çoklu bir yaklaşım sunulmaktadır.

## **2.2. İhracat Performans Belirleyicileri Üzerine Geliştirilen Modeller**

İhracat performansı üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle son zamanlarda bu alanda birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar ise ihracat

performansının belirleyicileri üzerine odaklanmış ve bazı modeller oluşturulmuştur (Aaby ve Slater, 1989; Çavuşgil ve Zou, 1994; Katsikeas ve diğerleri, 1996; Katsikeas ve diğerleri, 2000; Lages, 2000; Leonidou ve diğerleri, 2002; Sousa ve diğerleri, 2008). Bu çalışmalar kapsamında oluşturulan modeller, genel nitelikli olup ihracat performansını; firma özellikleri, yönetici özellikleri, pazarlama stratejileri, iç ve dış pazar özellikleri gibi iç ve dış özellikler çerçevesinde açıklamaya yöneliktir. Çalışmamızın modelini oluşturabilmek için ihracat performansının belirleyicileri ve ihracat performansı üzerine oluşturulmuş modellerin incelenmesinin oluşturulacak modele ve çalışmaya ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu kısımda çalışmanın amacına uygun olarak ihracat performansının belirleyicileri üzerine yapılmış bazı modeller verilerek çalışmanın kavramsal modeli çizilmeye çalışılmaktadır. İhracat performansını belirlemeye yönelik oluşturulan modellerden ilgili yazında en çok atıf yapılanlardan bazıları şunlardır;

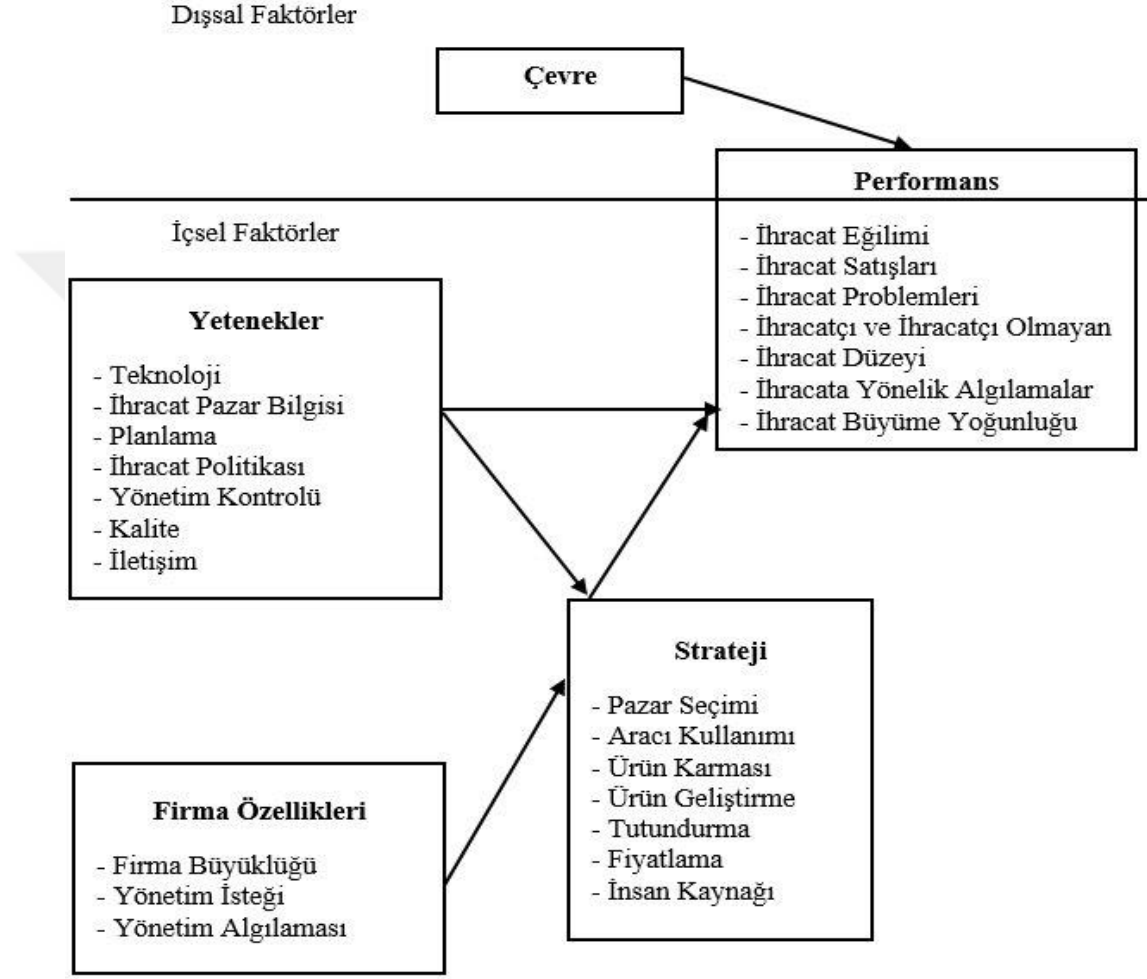
- Aaby ve Slater (1989)'ın İhracat Performans Belirleyicileri Üzerine Genel Modeli
- Çavuşgil ve Zou (1994)'nun İhracat Stratejileri ve İhracat Performansı Modeli
- Zou ve Stan (1998)'in İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli
- Gemunden (1991)'in İhracat Performansına İlişkin Teorik Bir Modeli
- Dhanaraj ve Beamish (2003)'in İhracat Performans Modeli
- Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005)'nin İçsel İhracat Belirleyicileri Modeli
- Contractor ve diğerleri (2005)'nin İhracat Performans Modeli
- Sousa ve diğerleri (2008)'nin İhracat Belirleyicileri Modeli
- Moghaddam ve diğerleri (2012)'nin İhracat Performansı Üzerine Kavramsal Bir Modeli

### **2.2.1. Aaby ve Slater (1989)'ın İhracat Performans Belirleyicileri Üzerine Genel Modeli**

Aaby ve Slater (1989)'ın geliştirmiş oldukları model ihracat performansı yazınında en çok atıf alan ve en kapsamlı modellerden bir tanesidir. Çalışma 1978-1988 yılları arasında yayınlanan ihracat performansı ile ilgili 55 çalışmayı incelemektedir. Bu çerçevede ihracat performansını etkileyen faktörler içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır. Fakat diğer çalışmalardan farklı olarak yönetimsel faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Bu kapsamda Aaby ve Slater (1989) bu yönetimsel faktörlerin ihracat

performansına etkisiyle ilgili bazı sonuçlara varmışlardır. Şekil 4’te Aaby ve Slater (1989)’ın modeli görülmektedir.

**Şekil 4: Aaby ve Slater’ın İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli**



**Kaynak:** Aaby ve Slater, 1989: 9.

Araştırmacılar Şekil 4’te yer alan modele göre, dış faktörler olarak çevreyi ele almış fakat daha çok yönetimin kontrol edebildiği içsel faktörler üzerine odaklanmışlardır. Araştırma kapsamında ulaştıkları sonuçlardan ilki, firma boyutları büyüdükçe ihracat performanslarının da artacağı şeklindedir. Fakat büyüklüğün finansal güçle veya ölçek ekonomisi ile ilişkilendirilmediğinde önemli bir faktör olmadığını söylemişlerdir. Diğer bir sonuç ise yönetimin ihracat tecrübesi ve bağlılığı arttıkça firmanın daha yüksek ihracat

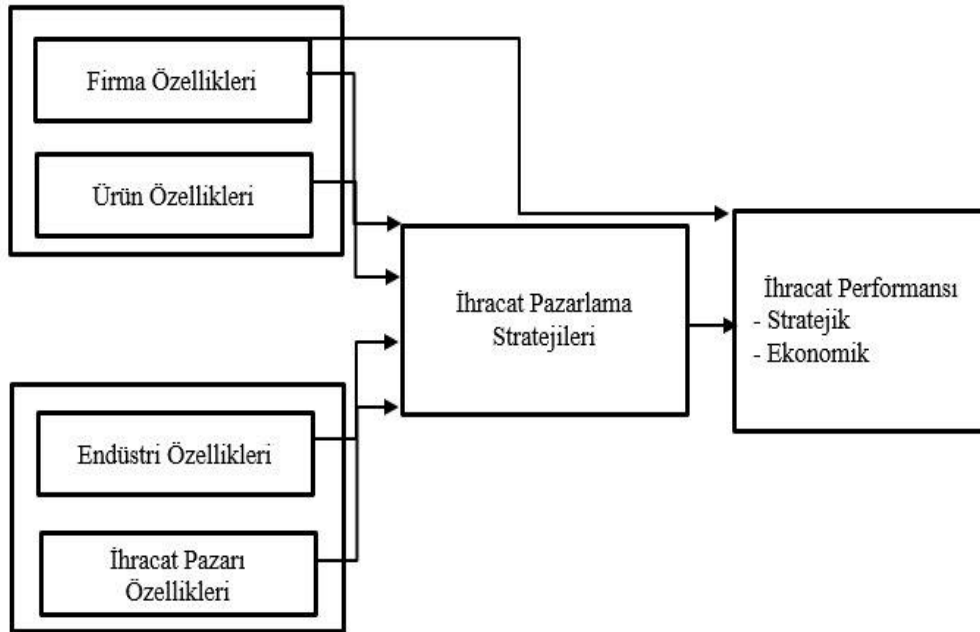


performansı göstereceğidir. Yönetim bağlamındaki başka bir sonuç da iyi yönetim ve planlanma sahibi firmaların daha başarılı olacağı şeklindedir. Yine uluslararası vizyona sahip ve alınan risk seviyesinin de ihracat performansı üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu ilişkilere rağmen modelde teknoloji ile firmanın ihracat başarısı arasında bir bağlantı tespit edilememiştir. Ayrıca başarılı ihracatçıların bir ihracat politikasına sahip olduğu ve pazar hakkında da yeterince bilgi sahibi oldukları sonuçlar arasında yer almaktadır (Aaby ve Slater, 1989). Modele göre ihracat performansı ise ihracat eğilimi, ihracat satışları, ihracatçı olup olmama, ihracat düzeyi, yönetimin ihracata dönük algılamaları, ihracatın büyüme yoğunluğu değişkenleri ile ölçümlenmektedir.

### 2.2.2. Çavuşgil ve Zou (1994)'nin İhracat Stratejileri ve Performansı Modeli

İhracat performansı belirleyicileri üzerine oluşturulmuş önemli modellerden bir diğeri Çavuşgil ve Zou (1994)'nin modelidir. Araştırmacılar 202 ihracat girişimi üzerinde yaptıkları çalışmada ihracat performansı belirleyicilerinin içsel güçler ve dışsal güçlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Şekil 5, Çavuşgil ve Zou (1994)'nin modelini göstermektedir.

#### Şekil 5: Çavuşgil ve Zou'nun İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli



**Kaynak:** Çavuşgil ve Zou, 1994: 3.

Şekil 5'te yer alan Çavuşgil ve Zou (1994)'nin modeline göre dışsal güçler endüstri özellikleri ve ihracat pazarı özelliklerinden içsel güçler ise firma özellikleri ve ürün özelliklerinden meydana gelmektedir. Model incelendiğinde ihracat pazarlama stratejisi ve ihracat performans arasında ampirik bir bağlantının kurulduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında, firma özellikleri ve ürün özelliklerinin firmaların ihracata yönelik kararları ve ihracat performansı üzerinde etkili olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma, ihracat performansı ve ihracat pazarlama stratejisi için bütünleştirilmiş teorik bir çerçeve sunmaktadır. Diğer taraftan çalışma, ihracat pazarlamasında en önemli rolü oynayan faktörlerin firmanın pazarlama stratejisi, uluslararası kabiliyetleri ve yönetimin ihracata bağlılığı olduğunu göstermektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Modelde ihracat performansı ise stratejik ve ekonomik olmak üzere iki şekilde ölçümlenmektedir.

### **2.2.3. Zou ve Stan (1998)'in İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli**

Zou ve Stan (1998) ihracat performansına yönelik yaptıkları çalışmada yeni gelişmeleri ve eğilimleri belirleyebilmek amacıyla Aaby ve Slater (1989)'in çalışmasını geliştirmişlerdir. Bu kapsamda çalışmada 1987-1997 yılları arasında yayınlanan ihracat performansıyla ilgili 50 çalışma incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmada ihracat performans belirleyicileri içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu faktörleri de içsel ve dışsal kontrol edilebilir ya da edilemeyen faktörler olarak sınıflandırmışlardır. Fakat çalışmada eksik noktalardan bir tanesi söz konusu içsel ve dışsal değişkenlerin ihracat performansını doğrudan mı yoksa dolaylı mı etkilediğinin bilinmemesidir. Bu kapsamda Zou ve Stan (1998)'in modeli Şekil 6'da görülmektedir.

**Şekil 6: Zou ve Stan'ın İhracat Performansı Belirleyicileri Modeli**

	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler	
<b>Kontrol Edilebilir</b>	<p><b>İhracat pazarlama stratejileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genel ihracat stratejisi</li> <li>- İhracat planlaması</li> <li>- İhracat organizasyonu</li> <li>- Pazar araştırma faydası</li> <li>- Ürün adaptasyonu</li> <li>- Ürün gücü</li> <li>- Fiyat adaptasyonu</li> <li>- Fiyat rekabeti</li> <li>- Fiyat farklılaştırması</li> <li>- Promosyon adaptasyonu</li> <li>- Promosyon yoğunluğu</li> <li>- Dağıtım kanalı adaptasyonu</li> <li>- Dağıtım kanalı ilişkileri</li> <li>- Dağıtım kanalı yapısı</li> </ul> <p><b>Yönetimin Tutum ve Davranışları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İhracata duyulan istek</li> <li>- Uluslararası oryantasyon</li> <li>- İhracat motivasyonu</li> <li>- İhracat avantajları</li> <li>- İhracata engeller</li> </ul>		<p><b>İhracat Performansı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektif ölçütler</li> <li>- Subjektif ölçütler</li> <li>- Karma ölçütler</li> </ul>
<b>Kontrol Edilemez</b>	<p><b>Yönetim Özellikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası tecrübesi</li> <li>- Eğitim ve tecrübe düzeyi</li> </ul> <p><b>Firma Nitelikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma boyutu</li> <li>- Uluslararası rekabet edebilirliği</li> <li>- Firmanın yaşı</li> <li>- Firmanın kullandığı teknoloji</li> <li>- Firmanın karakteristikleri</li> <li>- Firma kapasitesi</li> </ul>	<p><b>Endüstrinin Özellikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Endüstrideki teknolojik yoğunluk</li> <li>- Endüstrideki istikrar</li> </ul> <p><b>Yabancı Pazarın Özellikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pazarın çekiciliği</li> <li>- Pazarın rekabet düzeyi</li> <li>- Pazara girişteki engeller</li> </ul> <p><b>Yerel Pazarın Özellikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerel pazar</li> </ul>	

**Kaynak:** Zou ve Stan, 1998: 343.

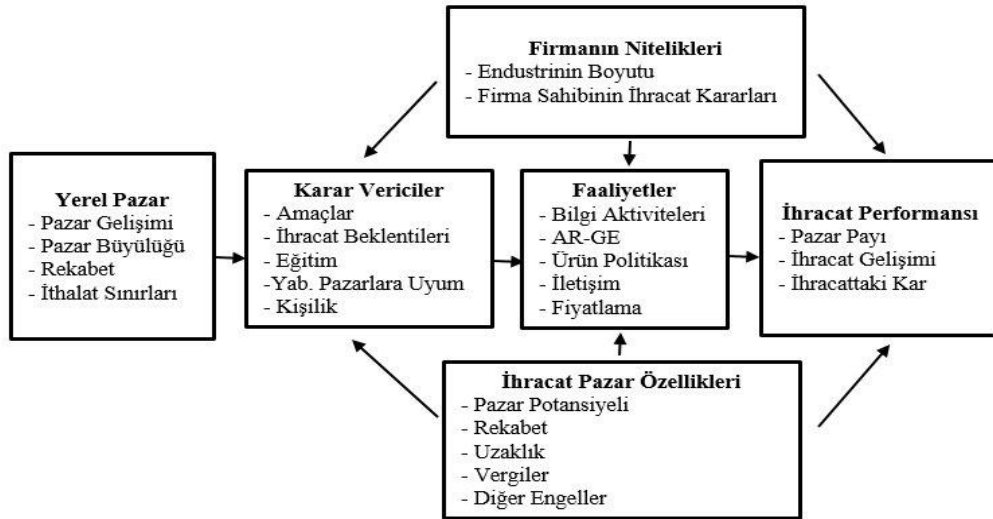
Şekil 6'da görülen modele göre araştırma sonucunda Zou ve Stan kontrol edilebilir faktörlerden ihracat stratejileri ile yönetimin tutum ve davranışlarının ihracat performansı üzerinde kısmen etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, bir diğer sonuca göre kontrol edilemeyen faktörlerden firma ve yönetimin özelliklerinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca endüstri ve yabancı pazar özelliklerinin de ihracat performansı üzerinde kısmen etkili olduğu

da ulaşılan bir sonuçtur. Modelde ihracat performansının hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler yardımıyla ölçüldüğü de görülmektedir.

#### 2.2.4. Gemunden (1991)'in İhracat Performansına İlişkin Teorik Modeli

İhracat performansının belirleyicileri üzerine yapılan bir diğer çalışma da Gemunden (1991) tarafından gerçekleştirilmiştir. Gemunden (1991), oluşturmuş olduğu modelde 1964 ve 1987 yılında yayımlanmış olan 50 adet bilimsel çalışmayı incelemiştir. Gemunden (1991)'in oluşturmuş olduğu modelde ihracat performansını etkileyen faktörler yabancı ve yerel pazar özellikleri, firmanın karar vericileri (girişimciler) ile firma nitelikleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda Gemunden (1991)'in modeli Şekil 7'de görülmektedir.

Şekil 7: Gemunden'in Teorik Modeli



**Kaynak:** Gemunden, 1991: 225.

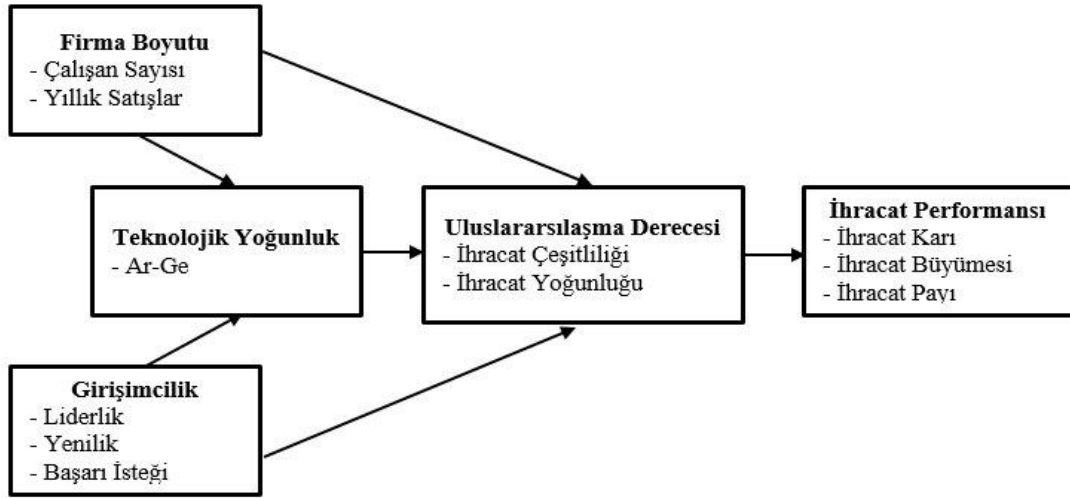
Şekil 7 incelendiğinde modelde ilk dikkat çeken nokta Gemunden'in karar vericilerin ve firma özelliklerinin ayrı olarak gruplandırılmasıdır. Aaby ve Slater (1989)'ın çalışması da yönetici özelliklerinin ele almasına rağmen bu faktörü firma özellikleri ile birlikte ele almaktaydı. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ise firma boyutu ihracattan edinilen bilgi ve Ar-Ge faaliyetinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Fakat diğer değişkenlerin ihracat performansını nasıl ve ne yönde etkilediğine ilişkin net bir sonuç söz

konusu değildir. Çalışmada ihracat performansı ise ihracat pazar payı, ihracatın gelişimi ve ihracattaki kâr değişkenleri gibi finansal ölçütler ile ölçümlenmektedir.

### 2.2.5. Dhanaraj ve Beamish (2003)'in İhracat Performans Modeli

Dhanaraj ve Beamish (2003) ihracat performansının belirleyicileri üzerine bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmada firmanın sahip olduğu örgütsel (firma büyüklüğü), girişimsel (liderlik, yenilikçilik ve ihracat başarı isteği) ve teknolojik (Ar-Ge) faktörlerin ihracat performansına etkisini incelemiştir. Dhanaraj ve Beamish (2003) modeli oluştururken Kaynak Temelli Yaklaşımdan (Resource Based View) esinlenmişlerdir. Dhanaraj ve Beamish (2003)'in oluşturdukları bu model Şekil 8'de görülmektedir.

Şekil 8: Dhanaraj ve Beamish'in İhracat Performans Modeli



**Kaynak:** Dhanaraj ve Beamish, 2003: 247.

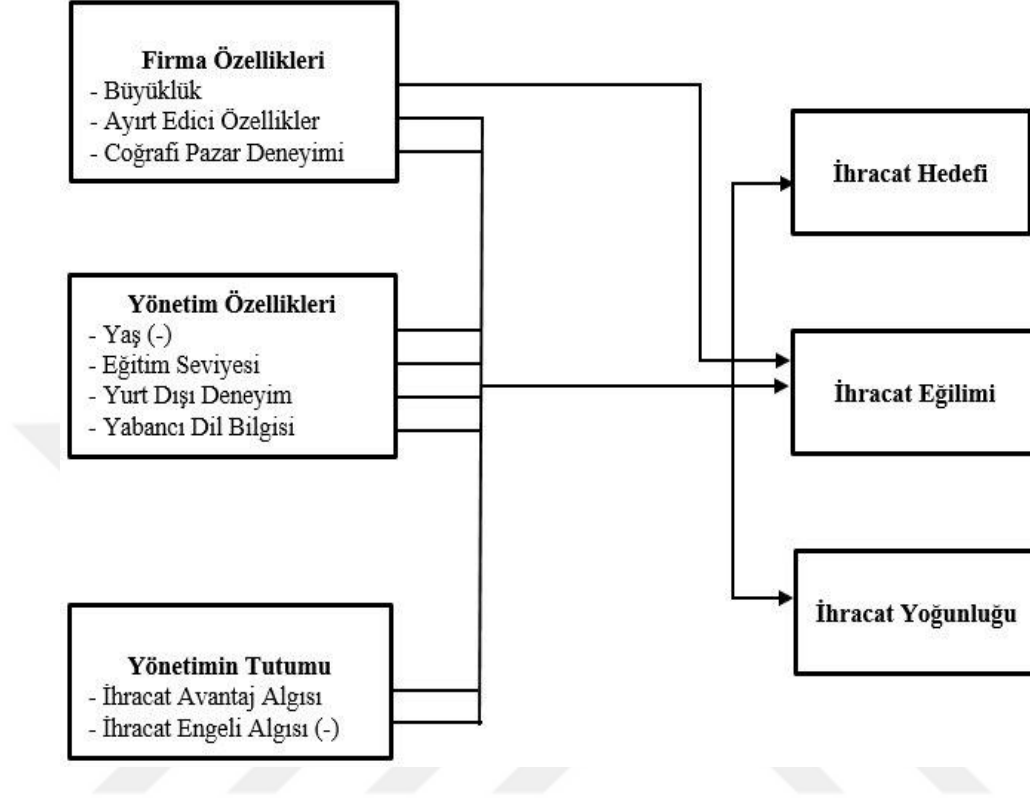
Şekil 8'de yer alan modele göre, firma büyüklüğü firmanın yıllık satışlarına ve çalışan personel sayısına göre ele alınmaktadır. Modelde girişimcilik kaynakları ise liderlik, yenilikçilik ve başarıya duyulan istekle ele alınmaktadır. Modelde yer alan bir diğer değişken olan teknolojik yoğunluk ise Ar-Ge harcamaları ile ele alınmaktadır. Uluslararasılaşma derecesi ele alınırken de firmanın ihracat yoğunluğu ve ihracat yapılan ülke sayısına göre değerlendirilmiştir. Modele göre bir firmanın ihracat yaptığı ülke sayısı ne kadar çoksa uluslararasılaşma derecesi de o kadar yüksek olmaktadır.

Modelden elde edilen sonuçlara göre işletmelerin ihracat performansları uluslararasılaşma düzeyinden doğrudan etkilenmektedir. Yani uluslararasılaşma derecesinin artmasının ihracat performansını da artırdığı ileri sürülmüştür. Uluslararasılaşma düzeylerinin ise işletme büyüklüğü, girişimcilik ve teknolojik gelişmişlik düzeyleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar incelendiğinde işletme büyüklüğü ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca teknolojik yoğunluğun da büyüklük ve girişimcilik seviyesi ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Teknolojik yoğunlukla ihracat performansı arasında net bulgulara rastlanmamıştır. Fakat teknoloji seviyesinin artmasının da firmaların uluslararasılaşma düzeylerini yükselteceğini belirtilmiştir. Firmaların ihracat performansları ise satışlardaki, kârdaki ve pazar payındaki gelişimle ölçülmüştür. Yani çalışmada ihracat performansı sadece finansal ölçümlerle değerlendirilmiş, finansal olmayan ölçümler dikkate alınmamıştır.

#### **2.2.6. Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005)'nin İhracat Belirleyicileri Modeli**

Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005) yapmış oldukları çalışmada içsel ihracat belirleyicileri modeli oluşturmuşlardır. Araştırmacılar çalışmayı 286 şarap üreticisi KOBİ üzerinde yapmışlar ve bu firmaların ihracat davranışlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005) modelde firma özellikleri, yönetici özellikleri ve yöneticinin tutum ve algılarını ele almışlardır. Bu çalışma kapsamında Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005) tarafından oluşturulan model Şekil 9'da görülmektedir.

**Şekil 9: Suarez-Ortega ve Alamo-Vera'nın İçsel İhracat Belirleyicileri Modeli**



**Kaynak:** Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005: 264.

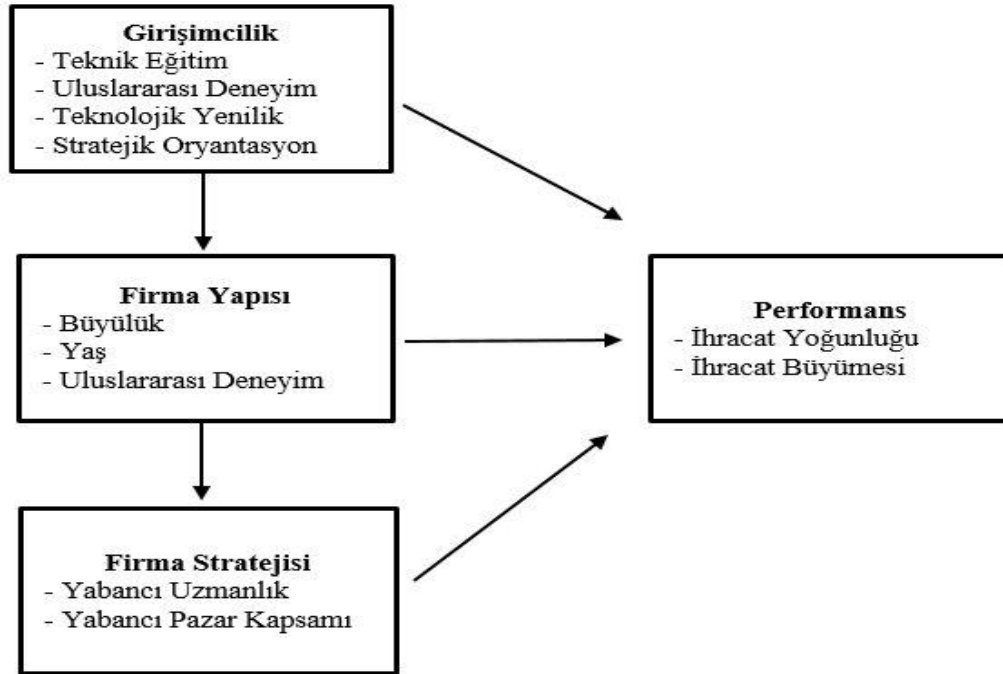
Model incelendiğinde firma özellikleri faktörünün firma büyüklüğü ve uluslararası deneyimi değişkenlerinden oluştuğu görülmektedir. Yönetici özellikleri ise demografik değişkenler ve yönetici tutumları olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

Şekil 9'da yer alan modelin araştırma sonuçlarına bakıldığında ihracat davranışını belirleyen en önemli faktörün firma kaynakları ve firmanın imkânları olduğu görülmektedir. Firmanın ihracat deneyimi ile ihracat hedefi, eğilimi ve yoğunluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmenin önemli kaynaklarından olan yöneticilerin ihracat hakkında olumlu düşünceye sahip olmasının ihracat eğilimi, hedefi ve yoğunluğu üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ifade edilmektedir (Suarez-Ortega ve Alamo-Vera 2005: 245). Yine yöneticinin yabancı dil bilgisi ile ihracat eğilimi ve yoğunluğu arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticinin ihracat deneyiminin de ihracat yoğunluğu üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Modelde ihracat performans göstergeleri ise ihracat yapma isteği, eğilimi ve ihracat yoğunluğu olarak ele alınmaktadır.

### 2.2.7. Contractor, Hsu ve Kundu (2005)'nin İhracat Belirleyicileri Modeli

İhracat performansının belirleyicileri üzerine oluşturulan modellerin bir tanesi de Contractor ve çalışma arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmada ortaya konmuştur. Çalışma Hindistan'dan 47 ve Tayvan'dan 61 yazılım firması üzerinde yapılmıştır. Contractor ve diğerleri (2005) yaptıkları çalışmada Suarez-Ortega ve Alamo-Vera gibi firma yapısı ve yönetici özelliklerini ele almışlar fakat firma özelliklerini firma yapısı ve firma stratejileri olarak iki şekilde modele dahil etmişlerdir. Bu kapsamda yönetici (girişimci) özellikleri olarak yöneticinin eğitim durumu, uluslararası tecrübesi, yenilikçilik ve stratejik oryantasyon değişkenlerini ele almışlardır. Bunun yanında firma özellikleri olarak büyüklük, yaş ve firmanın uluslararası deneyimi değişkenleri modelde yer almaktadır. Ayrıca firma stratejisi ile ilgili olarak ise çalışanların yurt dışı deneyimi ve yurt dışı pazara yayılım değişkenleri yer almıştır. Contractor ve diğerleri (2005)'nin modeli Şekil 10'da görülmektedir.

Şekil 10: Contractor, Hsu ve Kundu'nun Modeli



**Kaynak:** Contractor ve diğerleri, 2005: 93.

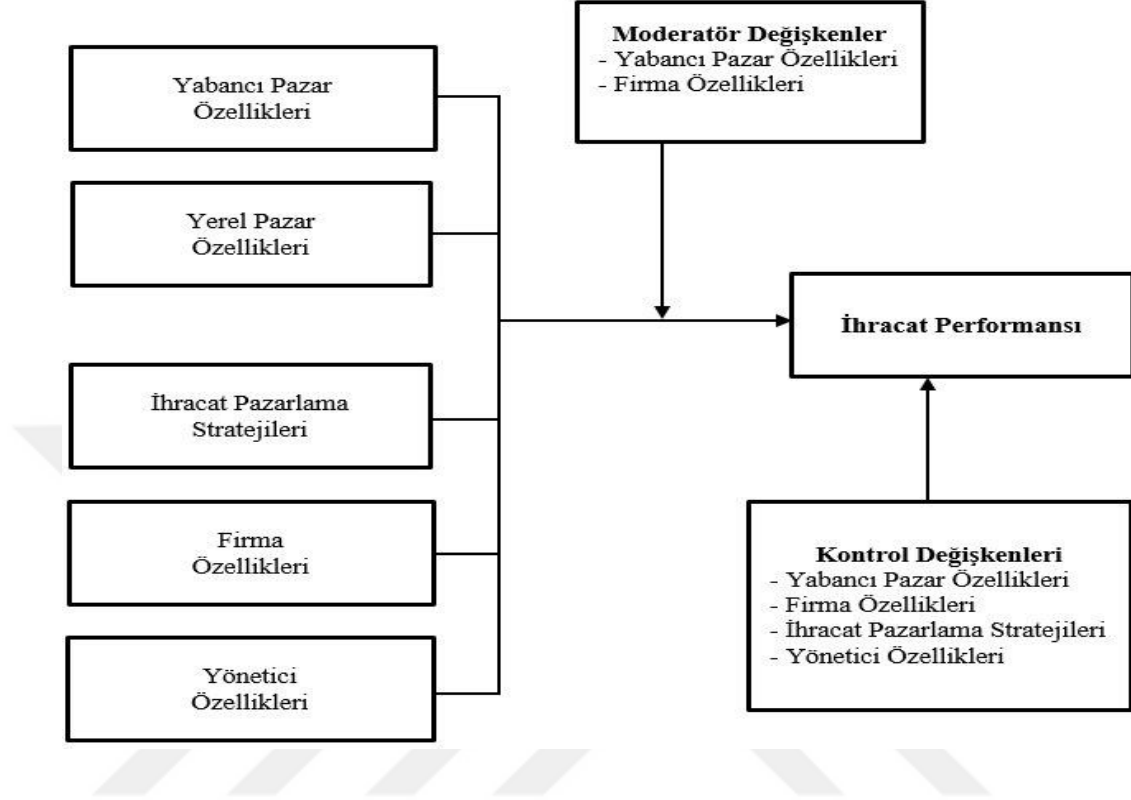


Araştırma sonuçlarına bakıldığında, yöneticinin eğitim durumunun her iki ülke firmalarında da ihracat yoğunluğu ve ihracat büyümesi üzerinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Fakat yöneticinin sahip olduğu uluslararası tecrübenin her hangi bir etki yaratmadığı da sonuçlar arasında yer almaktadır. Firma özellikleri bağlamında bakıldığında ise sonuçlar firma büyüklüğünün Tayvanlı firmalar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını gösterirken Hindistanlı firmaların ihracat performansını olumlu yönde etkilediğinin göstermektedir. Firma yaşının ise her iki ülkede de herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Ayrıca firmanın uluslararası tecrübesinin ise firmaların ihracat performansını negatif etkilediği ve çalışanların uluslararası tecrübesinin ise performansı pozitif etkilediği de sonuçlar arasında yer almaktadır. İhracat performansı ölçümünde ise ihracat yoğunluğu ve ihracattaki büyüme gibi finansal ölçütlerden yararlanılmıştır. Bu sonuçlar ihracat performans belirleyicilerinin ülkeler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koyması açısından önemlidir.

#### **2.2.8. Sousa, Martinez ve Coelho (2008)'nun İhracat Belirleyicileri Modeli**

Sousa ve diğerleri, 2008 yılında 1998-2005 yıllarını kapsayan yazın taraması yaparak 52 çalışmayı incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkardıkları modelde ihracat performans belirleyicilerini dış faktörler ve iç faktörler olarak ikiye ayırmışlardır. Modelde dış faktörler yabancı ve yerel pazar özellikleri olarak, iç faktörler ise firma özellikleri, yönetici özellikleri ve ihracat pazarlama stratejileri olarak ele alınmıştır. Sousa ve diğerleri (2008)'ne ait ihracat performans belirleyicileri modeli Şekil 11'de görülmektedir.

**Şekil 11: Sousa, Martinez ve Coelho'nun İhracat Belirleyicileri Modeli**



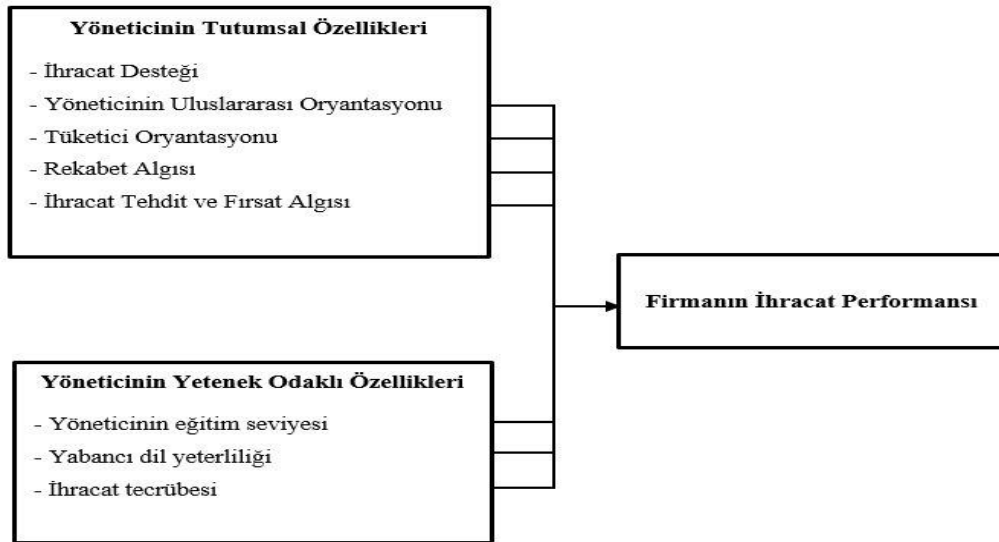
**Kaynak:** Sousa ve diğerleri, 2008: 352.

Şekil 11’de yer alan Sousa ve diğerleri (2008)’ne ait kavramsal model, daha önceki çalışmalardan farklı olarak iç ve dış faktörlerin yanında moderatör değişkenlerden ve kontrol değişkenlerinden meydana gelmektedir. 1998-2005 yılları arasındaki yazının incelendiği bu çalışmada içsel faktörlerden firma özellikleri firma büyüklüğü, firma yaşı, uluslararasılaşma derecesi, uluslararası tecrübe ve firma yetenekleri gibi değişkenler en çok ele alınanlar olmuştur. Yönetici özelliklerinden ise eğitim seviyesi, uluslararası tecrübe ve ihracat tutum ve algısı en çok ele alınan değişkenler olarak dikkat çekmektedir. Araştırma sonucunda Sousa ve diğerleri (2008) ihracat performansını üzerinde etkili olan 31 içsel ve 9 dışsal olmak üzere toplam 40 değişken tespit etmişlerdir. Söz konusu bu değişkenleri ise içsel faktör olarak firma ve yönetim özellikleri, ihracat pazarlama stratejileri ve dışsal faktör olarak yerel ve yabancı pazar özellikleri olarak sınıflandırmışlardır.

### 2.2.9. Moghaddam, Hamid ve Aliakbar (2012)'ın İhracat Performansı Modeli

Moghaddam ve diğerleri (2012) tarafından oluşturulan model ihracat performansı belirleyicileri üzerine yapılmış diğer bir çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar ihracat belirleyicileri için kavramsal çerçeveyi biraz daha kolaylaştırarak ihracat performansını etkileyen değişkenleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Çalışmada 1989-2008 yılları arasında yayınlanmış ampirik çalışmalar ele alınmıştır. Bu kapsamda geliştirilen modelde, ihracat performansı belirleyicileri olarak yönetim özellikleri sınıflandırılmıştır. Geliştirilen bu model Şekil 12’de görülmektedir.

**Şekil 12: Moghaddam, Hamid ve Aliakbar’ın İhracat Performansı Üzerine Modeli**



**Kaynak:** Moghaddam ve diğerleri, 2012: 5156.

Şekil 12’de yer alan model incelendiğinde daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak yönetici özellikleri biraz daha derinlemesine ele alınmıştır. Bu nedenle yönetici özellikleri yöneticinin tutum ve davranışları ile yöneticinin yetenek odaklı özellikleri olarak ikiye ayrılmıştır. Yönetim özelliklerinin tasarlandığı bu kavramsal modelde yönetici özelliklerinin ihracat performansı üzerinde oldukça önemli bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda yöneticinin tutumsal özellikleri, ihracat desteği, uluslararası deneyim, rekabet algısı, ihracat tehdit ve fırsat algısı değişkenlerinden oluşmaktadır. Yöneticinin yetenek temelli özellikleri ise eğitim seviyesi, ihracat deneyimi ve yabancı dil

seviyesi değişkenleri ile ele alınmaktadır. Araştırmacılar modelin ihracat performansını açıklayan yönetim faktörlerinin daha iyi anlaşılabilmesi noktasında kullanılabileceğini belirtmektedirler. Fakat çalışmanın anket, görüşme vb. yollarla bir ampirik çalışma haline getirilmesinin de gerekliliğini ifade etmektedirler.

Yukarıda yer alan çalışmalar ve oluşturulan modellerin incelenmesi ortak noktalarının neler olduğunu tespiti ve oluşturulacak yeni bir modele öncülük etmesi açısından önemlidir. Yazında en çok atıf alan ve en çok kullanılan bu modeller genel olarak incelendiğinde ihracat performansı belirleyicilerinin içsel ve dışsal faktörlerden oluştuğu ifade edilmektedir (Aaby ve Slater, 1989: 9; Çavuşgil ve Zou, 1994: 3; Zou ve Stan, 1998: 343; Sousa ve diğerleri, 2008: 352). Fakat son zamanlarda yapılan çalışmalarda bu faktörlerden içsel faktörler üzerine odaklanılmaktadır (Moghaddam ve diğerleri, 2012; 5156; Dhanaraj ve Beamish, 2003: 247; Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005: 264; Contractor ve diğerleri, 2005: 93; Nazar ve Saleem, 2009; 110). Özellikle de KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmaların (örneğin, Moghaddam ve diğerleri, 2012; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005) yönetici özelliklerinin spesifik olarak ele aldıkları görülmektedir. Çünkü KOBİ'ler büyük işletmelere göre yönetim ve firma özellikleri bağlamında farklılıklar sergilemektedir. KOBİ'lerde karar verici konumundaki yöneticiler yurt dışına açılma gibi çok stratejik kararları alarak firmanın kaderini çizebilmektedir. Bu da söz konusu firmaların ve yöneticilerin araştırılmasını ilgi çekici kılmaktadır.

Ayrıca ilgili yazında bahsedilen bu modelleri ihracat performans ölçümü açısından incelediğimizde, çoğu modelde ihracat performansının ihracat satışları, ihracat yoğunluğu, kâr ve ihracat değişimi gibi finansal ölçütlerle ölçüldüğü görülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003; Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005; Contractor ve diğerleri, 2005). Bununla birlikte, finansal olmayan ölçütlerin de çalışmalarda ihracat memnuniyeti, ihracat algısı gibi değişkenlerle ölçüldüğü de görülmektedir (Aaby ve Slater, 1989; Zou ve Stan, 1998). Buna paralel olarak yazında ihracat performansının ölçülmesine ilişkin kullanılan finansal olmayan ölçütlerin satış temelli, kârlılık temelli, pazar temelli ve genel ölçütlerden oluştuğu görülmektedir (Shoham, 1998; Çavuşgil ve Zou, 1994; Das, 1994; Sousa, 2004). Özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında yöneticilerin finansal ölçütleri kullanmayı sağlayacak bilgileri vermekten kaçındıkları düşünüldüğünde ihracat performansının ölçülmesinde kullanılabilecek finansal olmayan ölçütler çalışmalar için önemli bir yer

tutmaktadır. Bununla birlikte finansal olmayan ölçütler her ne kadar subjektif bir değerlendirmeye tabi olsa da yazındaki çalışmalar (örneğin, Zou ve diğerleri, 1998: 43; Baldauf ve diğerleri, 2000: 64) finansal olmayan ölçütlerle finansal ölçütler arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hatta Lages ve Lages (2004) ve Shoham (1998), işletme hedefleri göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmelere dayandığı için, finansal olmayan performans ölçütlerinin ihracat performansının ölçümünde kullanılmasının daha doğru olacağını ifade etmektedirler.

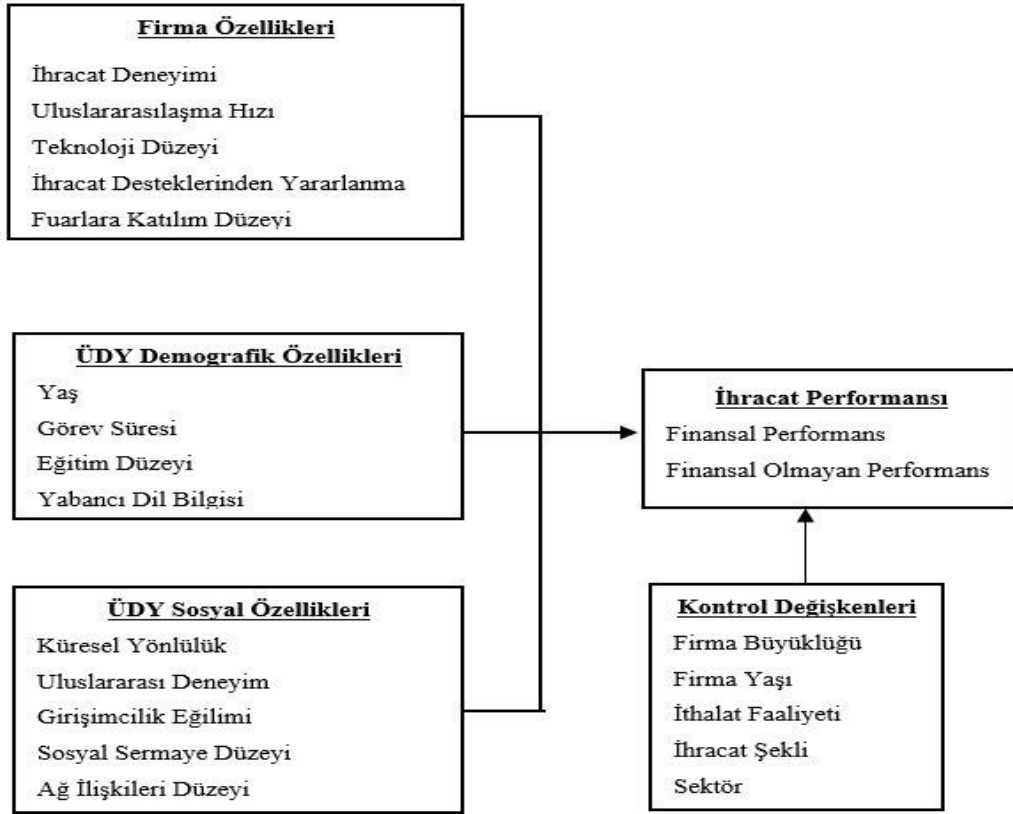
Tüm bu açıklamalar ışığında çalışmada KOBİ'ler dikkate alındığı için ihracat performansını etkileyen faktörlerden firma özellikleri ve üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile sosyal özelliklerinin hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerle hesaplanan ihracat performansına etkisi bir dizi kontrol değişkeni de dikkate alınarak incelenmektedir. Bu nedenle bundan sonraki kısımda bu amaca uygun geliştirilen araştırma modeline yer verilmektedir.

### **2.3. KOBİ'lerin İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler Üzerine Bir Model Önerisi**

İhracat performans belirleyicileri üzerine yapılan çalışmalarda ve oluşturulan modellerde görüldüğü üzere genellikle ihracat performansını etkileyen faktörler endüstri özellikleri, ticari engeller, pazarlama stratejileri, yabancı ve yerel pazarın yapısı gibi dışsal faktörler ile firma yaşı, büyüklüğü, deneyimi gibi firma özellikleri ve yöneticinin ihracata bakış açısı, ihracat algısı, eğitim seviyesi, deneyimi gibi içsel faktörler (örneğin, Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Samiee ve Walters, 1990; Donthu ve Kim 1993; Madsen ve Servais, 1997; Zou ve Stan, 1998) çerçevesinde ele alınmaktadır. Fakat firmanın maddi kaynaklarının yanında yönetim özellikleri, yöneticinin tutum ve davranışları gibi manevi içsel faktörler ise son zamanlarda artan oranda olmakla birlikte daha az sayıda çalışmada (örneğin, Dhanaraj ve Beamish, 2003; Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005; Moghaddam ve diğerleri, 2012) ele alınmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili olan KOBİ'lerin firma özelliklerine ve yöneticileri üzerine odaklanarak bir model geliştiren çalışmalar da oldukça azdır. Bu kapsamda geliştirilen modellerden Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005)'nin modeli yönetici özelliklerini çeşitlendirmesi anlamında yazına katkı sağlamaktadır. Ayrıca Sousa ve diğerleri (2008)'de hem firma hem de yönetici özelliklerine değinen bir çalışma olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte Moghaddam ve diğerleri

(2012) ise hem daha güncel olması hem de yapıları itibariyle KOBİ'ler için gerçekten önemli olan yönetici faktörünü daha kapsamlı incelemesi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada da hem yapıları (özellikleri) itibariyle büyük işletmelerden ayrılan hem de üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilerin çok önemli roller üstlendiği KOBİ'lerde işletme içi faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkileri ele alınmaya çalışılmaktadır. Bunu yaparken firma özellikleri Kaynak Temelli Yaklaşım, üst düzey yönetici özelliklileri ise Kaynak Temelli Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Yaklaşımı bakış açıları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında Şekil 13'te yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.

**Şekil 13: Araştırmanın Kavramsal Modeli**



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 2.3.1. Firma Özelliklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışmada firma özellikleri yazındaki çalışmalarla (örneğin, Aaby ve Slater, 1989; Barney, 2001; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Ainuddin ve diğerleri, 2007) benzer şekilde Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda yazında firma özelliklerinin genellikle büyüklük, yaş, ihracat deneyimi ve teknoloji düzeyi gibi değişkenler açısından ele alındığı (örneğin, Welch ve Luostarinen, 1978; Çavuşgil ve Nevin; 1981; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Lee ve Yang, 1990, Çavuşgil ve Zou 1994; Zou ve Stan, 1998; Javalgi ve diğerleri, 2000; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Contractor ve diğerleri, 2005) görülmektedir. Bu çalışmada da firma özellikleri olarak hem yazında sık kullanılan ihracat deneyimi, teknoloji düzeyi gibi değişkenleri hem de son zamanlarda önemli bir firma yeteneği olarak görülen uluslararasılaşma hızı değişkeni ele alınmaktadır. Bununla birlikte Türkiye bağlamında yurt dışına açılma noktasında kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'ler için önemli bir yere sahip olan ihracat desteklerinden yararlanma düzeyleri ve uluslararası fuarlara katılım düzeyleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

*H1: Firma özellikleri KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını etkilemektedir.*

Bu doğrultuda firmaların ihracat deneyimleri, hem uluslararasılaşma sürecinin açıklanması noktasında (Erramilli, 1991: 483) hem de uluslararası alanda gelişimi açısından kilit bir rol oynamaktadır (Lord ve Ranft, 2000: 576). Nitekim ihracat deneyimi ilgili yazında oldukça fazla ele alınan bir konudur (Madsen, 1989; Samiee ve Walters, 1999; Çavuşgil ve Zou, 1994; Katsikeas ve diğerleri, 1996; O'Cass ve Julian, 2003; Baldauf ve diğerleri, 2000; Moini, 1995; Louter ve diğerleri, 1991; Dominguez ve Sequeria, 1993; Jantunen ve diğerleri, 2005; Lu ve Julian, 2008). İlgili yazında ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasındaki ilişki ile ilgili üç farklı görüş söz konusudur. Genellikle ihracat performansı ile ihracat deneyimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilse de bu iki kavram arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ya da anlamlı bir ilişki olmadığını tespit eden çalışmalar da mevcuttur (Kaynak ve Kuan, 1993; Kundu ve Katz, 2003; Contractor ve diğerleri, 2005).

Yazın incelendiğinde ilk görüşe göre ihracat deneyimi fazla olan firmaların firmaya özgü bazı özelliklerinin geliştiği, dış pazardaki belirsizlikleri ve engelleri daha kolay tespit

ederek ihracat performansını artırdıkları gözlemlenmiştir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 9; Dean ve diğerleri, 2000: 465; Jantunen ve diğerleri, 2005: 235; Lu ve Julian, 2008: 237). Ayrıca konuya farklı açılardan yaklaşan bazı çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Ogunmoku ve Ng (2004: 178-179) de dış pazarda pazarlama ve reklam alanlarında tecrübeli olan firmaların ihracat performansının, bu konularda tecrübesi olmayanlara göre daha yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Bu nedenle ihracat performansını arttırmak isteyen firmaların bu alanlarda tecrübe kazanmaları gerekmektedir. O’Cass ve Julian (2003: 377-378) uluslararası deneyimin işletmeye özgü özelliklerine olumlu etki yaptığını ve işletme özelliklerinin de ihracat performansını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ihracat deneyimine sahip olan firmalar dış pazarla ilgili hem çevresel koşulları hem de kendilerine en uygun pazarı daha iyi bilmeleri nedeniyle stratejilerini söz konusu pazarın ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebilmektedirler (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu durum firmaların ihracatta başarıya ulaşmalarını kolaylaştırarak ihracat performanslarının artmasını sağlayabilmektedir.

Yazında yer alan ikinci görüşe göre ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Kaynak ve Kuan, 1993; Bodur 1994; Brouthers ve Nakos, 2005: 371; Kundu ve Katz, 2003; Contractor ve diğerleri, 2005). Çünkü firmalar ihracat deneyimine sahip oldukça yeni gelişmeleri ve fırsatları görme hususunda daha temkinli davranabilmektedir. Bu nedenle ihracat deneyimi olmayan firmalar ihracat deneyimi olanlara göre daha cesur davranarak daha yüksek ihracat performansı sergileyebilmektedirler. Bir diğer görüşe göre ise ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir (Gomez-Meija, 1988; Katsikeas ve diğerleri, 1996; Yücel, 2006; Mavrogiannis ve diğerleri, 2008). Türkiye bağlamında bakıldığında ise belirsizlikten kaçınan bir kültürel yapıya sahip olunması firmaların bilmedikleri pazarlara girmeyi tercih etmelerine engel teşkil etmektedir. Bu bağlamda da firmaların deneyim kazandıkça bazı belirsizlikleri azalttığı ve daha fazla pazara açılmayı tercih ettiği düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde ihracat deneyiminin Türkiye’deki KOBİ’ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{1a}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>1a</sub>:** Firma ihracat deneyiminin atması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*



İhracat deneyiminin yanında uluslararasılaşma sürecinde incelenen önemli bir konu da uluslararasılaşma hızıdır (Axinn ve Matthyssens, 2001: 443). Uluslararasılaşma hızı işletmenin kuruluş tarihi ile ihracata başladığı tarih arasındaki farkı ifade etmektedir. Yazında gecikme süresi olarak da ifade edilen uluslararasılaşma hızı açısından bir fikir birliği olmamakla birlikte McKinsey&Co. (1993) işletmenin kuruluşundan itibaren iki yıl, McDougall ve diğerleri (1994) sekiz yıl, Knight ve Çavuşgil (2004) ise üç yıl içerisinde dış pazarda faaliyet göstermeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Yazın incelendiğine ise hâkim görüşün 3 yıl olduğu görülmektedir (Rasmussen ve diğerleri, 2001: 77; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Kuruldukları andan itibaren ya da çok kısa bir süre içerisinde dış pazara açılmayı düşünen işletmelerin hem deneyimleri daha yüksek olmakta hem de diğerlerine göre dış pazar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadırlar. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde uluslararasılaşma hızının Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{1b}$  hipotezi oluşturulmuştur.

*$H_{1b}$ : Firma uluslararasılaşma hızının artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

Teknoloji düzeyi de ihracat performansı üzerinde etkisi olabileceği düşünülen bir diğer değişkendir. Yazında teknoloji düzeyi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar (örneğin, Buckley ve Casson, 1991; Beamish ve diğerleri, 1993; Styles ve Ambler, 1994; Hadjimanolis 2000; Lamb ve Liesch, 2002) mevcuttur. Teknoloji ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit eden çalışmalar olduğu gibi negatif yönlü ilişkiye işaret eden çalışmalar da vardır. Bununla birlikte iki değişken arasında hiçbir ilişki olmadığını işaret eden çalışmaların olduğu da görülmektedir.

Yapılan bu çalışmalarda genellikle teknoloji düzeyi yüksek olan KOBİ'lerde ihracat performansının daha iyi olduğu görülmektedir (Çavuşgil, 1984; Beamish ve diğerleri, 1993; Chetty ve Hamilton, 1993; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Danışman ve Sökmen, 2007). Yazında teknoloji düzeyinin Ar-Ge faaliyetleri ve ürün özellikleri çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Beamish ve arkadaşları (1993)'nın Kanadalı ihracatçı firmalar üzerindeki çalışmaları da ürün teknolojisi ile ihracat yoğunluğu arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Chetty ve Hamilton (1993: 32) yapmış oldukları çalışmada firma teknolojisi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Johansson ve Nonaka

(1983)'ya göre, Japon firmaları rakip firmaların ürünlerini farklılıklar yaparak piyasaya sunmuş ve daha fazla kârlar elde etmişlerdir. Nitekim ürün teknolojisinin taklit edilebilirliği zorlaştıkça teknolojiye kaynaklı rekabet üstünlüğü artmaktadır. Bu da ihracat performansının daha da artmasını sağlayabilmektedir. Bazı çalışmalarda ise teknoloji konusu Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ele alınmaktadır. Örneğin, Ito ve Pucik (1993: 70) teknolojiyi Ar-Ge harcamaları bağlamında ele alarak Ar-Ge harcamaları ile ihracat satışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Türkiye bağlamında ise Danışman ve Sökmen (2007) teknoloji düzeyi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Teknoloji düzeyi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade eden çalışmaların yanında bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyen çalışmalarda mevcuttur. Kaynak ve Kuan (1993: 41)'a göre firmanın ürün teknoloji yoğunluğu ile ihracat satışları arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Aynı şekilde Wakelin (1998: 839) de çalışmalarında Ar-Ge harcamaları ile ihracat satışları arasında negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmişlerdir. Ayrıca az sayıda da olsa teknoloji ve ihracat performansı arasında ilişki olmadığını savunan çalışmalar da vardır. Örneğin, Axinn (1988: 66-67), Belso-Martinez (2006: 803) ve Madsen (1989: 53) yapmış oldukları çalışmalarda firma teknoloji düzeyi ile ihracat performansı arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye bağlamında bakıldığında ise teknoloji gelişmiş ülkelere ihracat yapabilme noktasında önem arz etmektedir. Çünkü gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ niteliğindeki firmalar teknolojik gelişmişlik sayesinde ancak bu ülkelere giderek rekabet edebilmektedirler. Ayrıca ihracat performansı yüksek olan firmaların ürünlerinin fiyatlarını düşürmek yerine kullandığı teknolojiyi yükseltmesinin daha doğru olduğu düşünülmektedir (Kaynak ve Kuan 1993: 36). Tüm bu açıklamalar çerçevesinde teknoloji düzeyinin Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{1c}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>1c</sub>:** Firma teknoloji düzeyinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

Türkiye açısından bakıldığında özellikle ihracat noktasında kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lere KOSGEB, İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), İhracatçılar Birliği, Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), Ekonomi Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşlardan doğrudan ya da dolaylı olarak ihracat destekleri sağlanmaktadır. Bunun yanında KOSGEB ve İGEME gibi kuruluşlar yurt içinde ya da dışında düzenlenen uluslararası fuarlara katılım destekleri de sağlamaktadırlar. Zou ve Stan (1998) yapmış oldukları çalışmada, KOBİ'lerin ulusal pazarda sunulan ihracat desteklerinden yararlanabilme becerisinin ihracat performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Kaynak ve Kuan (1993) da yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Danışman ve Sökmen (2007) ise yapmış oldukları çalışmada ihracat desteklerinden yararlanma düzeyinin ihracattan memnuniyet üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle ihracat destekleri kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lere maddi destek sağlanması ve yurt dışı pazara açılma noktasında ciddi katkılar sağlamaktadır.

Fuar destekleri ise dış pazarda deneyim elde etme, oradaki müşterilerle tanışma ve hem pazar hem de rakiplerle ilgili bilgiler toplama noktasında ciddi faydalar sağlamaktadır (Yörük ve Özgöz, 2005: 128). Ayrıca teknolojik gelişmelerin daha yakından takip edilmesi noktasında da fuarlar katkı sağlamaktadır (Erik ve Gençyılmaz, 2005: 506). Ayrıca 2004 yılında yayınlanan yurt dışı fuarların desteklenmesine ilişkin tebliğ gereği firmaların bu fuarlara katılım ücretlerinin bir kısmı devlet tarafından ödenmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde hem ihracat desteklerinden yararlanma hem de fuarlara katılım düzeyinin Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{1d}$  hipotezi oluşturulmuştur.

*$H_{1d}$ : Firma ihracat desteğinden yararlanma düzeyinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

*$H_{1e}$ : Firma uluslararası fuarlara katılım düzeyinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

### 2.3.2. Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

İhracat performansını etkileyen üst düzey yönetici özelliklerini ortaya koymak için üst düzey yönetici özellikleri Kaynak Temelli Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım sadece işletmede maddi varlıkların değil aynı zamanda maddi olmayan varlıklarında önemli olduğunu belirten bir yaklaşımdır. Kaynak Temelli Yaklaşım yazınında soyut varlıkların karakteristikleri ve taklit edilememeleri açısından somut varlıklara göre daha üstün oldukları ifade edilmektedir. Bu nedenle soyut varlıklar, uzun dönemli işletme başarısının kaynağı olarak görülmektedir (Michalisin ve diğerleri, 2000).

Üst Kademeler Yaklaşımına göre ise stratejik seçim yapma sürecine dahil olan yöneticiler işletmenin yönünü tayin ettikleri için işletme açısından büyük önem taşımaktadırlar (Child, 1972). Bu nedenle, Hambrick ve Mason (1984)'e göre Üst Kademeler Yaklaşımı stratejik yönetim içerisinde üst düzey yöneticilere yer verilmesi noktasında daha sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticiler bazı ikili ilişkilerini de firmaları için kullanabilmektedir. Bu ikili ilişkiler firmaların bazı zorlukları aşmasını ve bazı zorlu işleri kolaylıkla halletmesinin sağlamaktadır. Ayrıca söz konusu ilişkilerin kurulması yöneticilerin sosyal yönlerinin güçlü olmasına bağlıdır. Günümüzde de sosyal sermayesi güçlü olan bireyler toplum içerisinde fark yaratmaktadırlar. Bu çerçevede ele alınacak ilk değişken üst düzey yöneticilerin demografik özellikleridir.

*H<sub>2</sub>: Üst düzey yöneticinin demografik özellikleri KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını etkilemektedir.*

*H<sub>3</sub>: Üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını etkilemektedir.*

Demografik özellikler kapsamında, üst düzey yöneticilerin yaşı en çok araştırılan faktörlerden bir tanesidir. Yazın incelendiğinde yönetici yaşı ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye ilişkin farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yapılan çalışmalardan bazıları, ihracat ile ilgili kararlarda genç yöneticilerin yaşlı olanlara göre daha fazla risk alabilme potansiyeline sahip olduklarını ve uluslararasılaşmaya daha yatkın olduklarını

göstermektedir (örneğin, Ditchl ve diğerleri, 1990; Moon ve Lee'den aktaran Leonidou ve diğerleri 1998; Tyler ve Steensma 1998; Brown ve diğerleri, 2005). Nitekim Kaynak ve Kuan (1993: 43-45) ihracat satışları ile yöneticilerin yaşı arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Stottinger ve Holzmuller (1996: 46) ise yöneticilerin yaşı ile ihracat oranı arasında dolaylı da olsa negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle üst düzey yöneticinin yaşının artmasının hem risk almaktan kaçınma hem de yurt dışı pazara açılmakta biraz daha az istekli olma düşüncesi sebebiyle ihracat performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

İlgili yazında yaşlı yöneticilerin ihracat performansını olumlu etkileyeceğine ilişkin çok kısıtlı sayıda da olsa çalışmaların olduğu görülmektedir. Örneğin, Ursic ve Czinkota (1989) yapmış oldukları çalışmada ihracat yoğunluğu ile yönetici yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Leonidou ve diğerleri, 1998: 87). Bazı araştırmacılar ise yönetici yaşı ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığına işaret etmişlerdir (örneğin, Stottinger ve Holzmüller, 2001; Davis ve Harveston, 2000; Manolova ve diğerleri, 2002; Ibeh, 2003: 218; Brouthers ve Nakos, 2005). Çalışmada ise genç yaşta olan yöneticilerin, yaşlı olanlara göre uluslararası yönlü ve yüksek girişimcilik eğilime sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle genç yöneticilerin ihracat faaliyetlerinin genişletilmesinde daha aktif rol oynadıkları düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin yaşının Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{2a}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>2a</sub>: Üst düzey yöneticinin yaşının artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır.***

Üst düzey yöneticinin görev süresi demografik özellikler bağlamında en yaygın kullanılan özelliklerden bir diğeridir (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Herrmann ve Datta, 2005). Hambrick ve arkadaşları (1993)'na göre görev süresi uzun olan yöneticilerin statükoya bağlılıklarının görev süreleri kısa olanlara göre daha fazladır. Daha az görev süresine sahip üst düzey yöneticiler daha açık fikirli olabilmektedirler. Yazında da statükoya bağlılık ve riskten kaçınma eğilimi nedeniyle görev süresi uzun olan yöneticilerin performansı olumsuz yönde etkiledikleri sonucuna ulaşan çalışmalar (örneğin, Michael ve Hambrick, 1992; Boeker, 1997) söz konusudur. Bu nedenle yaşa bağlı olarak da artan görev

süresinin artması, üst düzey yöneticilerin geçmişte uyguladıkları strateji ve politikalarından vazgeçmelerini zorlaştırmakta, riskten kaçınma eğilimlerini artırmakta ve onları daha reaktif bir tutuma doğru yönlendirmektedir. Bu durumun da ihracat performansını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında *H<sub>2b</sub>* hipotezi oluşturulmuştur.

*H<sub>2b</sub>: Üst düzey yöneticinin görev süresinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır.*

Üst düzey yöneticilerin geçmişte almış oldukları teorik eğitimin ihracat performansında etkili olabileceğini ortaya koyan çalışmalar da (örneğin, Carpenter ve Fredrickson, 2001; Herrmann ve Datta, 2005) söz konusudur. Buna göre, teorik bilginin uygulamayla birleşmesi üst düzey yöneticinin ihracata bakış açısını ve buna bağlı olarak ihracat performansını etkileyebilmektedir. Çünkü McConnel (1979)'a göre iyi eğitilmiş yöneticiler diğerlerine göre daha açık görüşlü ve uluslararası faaliyetlere daha yatkındırlar. Bununla birlikte alınmış olan teorik eğitim dış pazara açılmayla ilgili teorik bir deneyimi de sağlamaktadır. Ayrıca Leonidou ve diğerleri (1998: 87)'ne göre de yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticiler uluslararası alanda verilen kararlarda daha objektif davranabilmektedir.

Nitekim yazında üst düzey yöneticinin eğitim seviyesi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Boughanmi ve diğerleri (2007: 21) üst yöneticinin uluslararası eğitim almış olması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Koh (1991: 53) uluslararası işletme alanında eğitim alan yöneticilerin ihracata bağlılıklarının arttığını bunun da yüksek ihracat performansı elde etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Contractor ve diğerleri (2005) de yapmış olduğu çalışmada eğitim geçmişinin hem ihracat yoğunluğunu hem de ihracattaki büyümeyi olumlu yönde etkilediğinin ifade etmiştir.

Bu sonuçların dışında üst düzey yöneticinin eğitim düzeyi ile ihracat performansı arasında ilişki olmadığını ifade eden çalışmalar da söz konusudur (örneğin, Manolova ve diğerleri, 2002; Davis ve Harveston, 2000; Axinn, 1988). Türkiye bağlamında ise yüksek eğitim düzeyinin yönetim bilgisini ve yeteneği artıracakı düşünülmektedir. Çünkü gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de eğitilmiş ve kalifiye insan ihtiyacı önemli bir

eksiklik olarak görülmektedir. Bu kapsamda eğitim kişiyi daha açık görüşlü olması konusunda önemli bir etkidir. Bu da dış pazara açılma konusunda tetikleyici bir unsur olabilmektedir. Özellikle de lisansüstü aşamada ve uluslararası düzeyde alınan eğitimin dış pazarla ilgili bilinmezleri azaltacağı ve kültürel farklılıkları da anlamayı kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{2c}$  hipotezi oluşturulmuştur.

*$H_{2c}$ : Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

Üst düzey yönetim yazını incelendiğinde eğitim gibi üst düzey yöneticilerin yabancı dil bilgisi de KOBİ'lerin ihracat performanslarını anlamada önemli bir demografik özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yazında üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisi ve ihracat performansı ilişkisini ele alan çalışmalar (örneğin, Schlegelmilch ve Ross, 1987; Kaynak ve Kuan, 1993; Spence, 2003) söz konusudur.

İlgili yazın incelendiğinde yabancı dil bilen üst düzey yöneticilerin, yurtdışında iş ilişkilerini kurma, müşterilerle iletişime geçebilme şanslarının yüksek oldukları düşünülmektedir. Ayrıca Swift (1990) de yabancı dil bilgisi yabancı ülkelerdeki kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağını ifade etmiştir (Spence, 2003: 98). Kaynak ve Kuan (1993: 44) ise yöneticilerin yabancı dil bilgisiyle ihracat kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Sousa ve diğerleri (2008), Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005), Katsikea ve Skarmas (2003) ve Leonidou ve diğerleri (1998) de yöneticinin yabancı dil bilgisi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişkiye işaret etmektedirler.

Bu bağlamda çalışmada da yabancı dil bilgisinin yurtdışındaki sosyal ve iş ilişkilerinin kurulmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yabancı müşterilerle iletişim ve etkileşimini geliştirilmesi, yabancı iş pratiklerini anlaşılmasını kolaylaştırması ve yurtdışı pazarlarda etkili planlama ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlaması da beklenmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin

yabancı dil bilgisinin Türkiye’deki KOBİ’ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{2d}$  hipotezi oluşturulmuştur.

*H<sub>2a</sub>: Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

Yazın incelendiğinde genellikle üst düzey yönetici özelliklerinin yaş, eğitim düzeyi, deneyim ve yabancı dil bilgisi gibi demografik özellikler açısından (örneğin, Hambrick ve Mason, 1984; Carpenter ve diğerleri., 2004; Pitcher ve Smith, 2001) ele alındığı görülmektedir. Fakat demografik özellikler dışında üst düzey yöneticilerin girişimcilik özellikleri ve sosyal özelliklerinin de ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu gösteren az sayıda da olsa çalışmalar (örneğin, Koh, 1991; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Moghaddam ve diğerleri, 2012; Nazar ve Saleem, 2009) mevcuttur. Bu çalışmalarda yabancı pazar bilgisi ile ilişkili olan yabancı ülkelere seyahat ve denizaşırı ülkelerde iş deneyimi gibi faktörlerin de ihracat davranışı üzerindeki önemini vurgulanmaktadır (Leonidou, 1995: 12-17). Ayrıca Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975, 27–28)’a göre tutumlar uluslararası girişimlerde temel alınan kararlardan ve uluslararası faaliyetler de tutumlardan etkilenmektedir. Bu anlamda dış pazara karşı olumlu tutum sergileyen ve küresel düşünebilen proaktif yöneticilere sahip firmaların uluslararası faaliyetleri de bundan olumlu etkilenebilmektedir.

Yine üst yönetimindeki kişiler girişimcilik özelliklerinden (yenilikçi-yaratıcı, risk alabilme vb.) dolayı uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutum geliştirebilmektedirler (Aykan, 2009: 183). Tüm bunlarla birlikte özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke bağlamında ikili ilişki ve bağların önemli olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticiler sahip oldukları bu ilişkileri çoğu zaman firmaları için kullanabilmektedir. Bu sayede de bazı zorlukları ve engelleri kolaylıkla aşabilmektedirler. Yöneticilerin sahip oldukları bu ilişki ve bağların harekete geçirdiği sosyal sermayeleri aracılığı ile giriştikleri faaliyetlerin yönettikleri örgütün performansını ve rekabet düzeyini etkilediği düşünülmektedir (Khayesi ve diğerleri, 2014; Acquaah, 2007; Sanchez-Famaso ve diğerleri, 2015). Bu kapsamda çalışmada üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin yanında küresel yönlülükleri, uluslararası deneyimleri, girişimcilik eğilimleri, sosyal sermaye düzeyleri ve ağ ilişkileri ile KOBİ’lerin ihracat performansı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.



Genellikle firma sahiplerinin yönetici olduğu KOBİ niteliğindeki firmalarda üst yönetimin karar ve görüşleri doğrudan firma tarafından benimsenmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin dış pazara bakış algıları ve tutumları da firmaların ihracatı üzerinde önemli rol oynayabilmektedir. Nitekim yazında yapılmış çoğu çalışmada yöneticilerin ihracata karşı takındıkları tutum ve bakış açılarının firmaların ihracat performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (örneğin, Çavuşgil ve Nevin, 1981; Louter ve diğerleri, 1991; Özdemir ve Kula, 2005). Yani firma yöneticilerinin ihracata bakış açıları ihracat performansını etkilemektedir (Özdemir ve Kula, 2005: 51-52). Aynı şekilde Axinn (1988: 67) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin ihracata bakışlarının ihracat performansını etkileyen en önemli faktör olduğunu ifade etmektedir.

Nitekim Louter ve diğerleri (1991) ihracata verilen önceliğin, ilk andan itibaren ihracatı düşünmenin ve ihracata karşı olumlu bir bakış açısının ihracat performansının olumlu etkilediğini söylemişlerdir. Bu bağlamda ihracat birimini kuruluş itibarıyla kısa bir süre içerisinde kurmayı amaçlayan, dünyayı hitap edilecek bir pazar olarak gören ve yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyona sahip olan yöneticilere sahip yani küresel yönlü düşünen yöneticilere sahip firmaların ihracat performanslarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin küresel yönlü olmasının Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüş ve  $H_{3a}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>3a</sub>: Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğünün artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.***

Yazında üst düzey yöneticilerin ihracat deneyimi ile firmanın ihracat performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğuna işaret eden çalışmaların sayısı oldukça fazla sayıdadır (Örneğin, Çavuşgil ve Zou, 1994; Leonidou 1998; Sousa ve diğerleri 2008; Brodrechtova, 2008; Julien ve Ramangalary, 2003). Nitekim ihracat deneyimine sahip olan üst düzey yöneticiler, dış pazardaki çevresel koşulları daha iyi değerlendirebilmektedir. Bununla birlikte söz konusu deneyim yöneticilerin dış pazarla ilgili bilgi birikimlerinin de artmasına ve ihracatla ilgili uzmanlaşmanın sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Reid, 1983; Da Rocha ve diğerleri, 1990). Bu durumda yöneticiler firmaların ihracatta başarıya ulaşmalarını kolaylaştıracak şekilde hareket ederek ihracat performanslarını

artırabilmektedirler. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimi arttıkça çevredeki fırsatları ve tehditleri de daha kolay algılamaları beklenmektedir.

Leonidou ve diğerleri (1998: 88)'ne göre ise bu deneyim yurtdışı pazarlarda yönetimsel deneyimi zenginleştirmekte, firmanın daha agresif bir çaba içinde olmasını sağlamakta ve performansını artırmaktadır. Yöneticinin uluslararası deneyimi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu söyleyen çalışmaların tersine negatif ilişkiyi işaret eden çalışmalarda söz konusudur. Örneğin, Das (1994: 26)'a göre yöneticinin uluslararası tecrübesi ile ihracat performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde Contractor ve diğerleri (2005) ve Brouthers ve Nakos (2005) da negatif yönlü ilişkinin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir.

Ayrıca yazında iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını ifade eden çalışmaların olduğu da görülmektedir (Örneğin, Kundu ve Katz, 2003; Ngansathil 2001; Mavrogiannis ve diğerleri, 2008). Çalışmada da uluslararası deneyim kişisel iletişim becerilerini ve müşteri ilişkileri ağını genişletmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu deneyime sahip yöneticilerin de dış pazara daha kolay yoğunlaşabileceği beklenmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{3b}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>3b</sub>:** Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

Yine üst düzey yöneticilerin girişimcilik eğilimleri de ihracat performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer üst düzey yönetici özelliğidir. Çavuşgil (1984)'e göre yöneticilerin girişimcilik eğilimleri ile ihracat performansı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Holzmuller ve Stottinger (1996: 33)'e göre ise yöneticilerin risk, belirsizlik ve ekonomik vizyonları ihracat performansına etki etmektedir. Çalışmada da girişimcilik yönü yüksek olan üst düzey yöneticilerin firmalarını daha cesur ve başarılı bir şekilde yönlendirecekleri ve ihracatta diğer firmalara göre bir adım önde olmalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü üst düzey yöneticilerin risk alma eğilimlerinin yüksek olması (Ditchl ve diğerleri, 1990; Dalli, 1994; Çavuşgil ve Naor, 1987), fuarlar, ziyaretler ve benzeri

bilgi edinme yolları ile deneyim ve becerilerini artırmış olmaları (Thompson, 1999), bilgi edinmenin önemli olduğuna inanmaları ve dış pazarla ilgili bazı girişimcilik eğitimlerine katılmış olmaları dış pazar hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Edinilen bu bilgi, beceri ve deneyimin ihracat performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin yüksek olmasının Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{3c}$  hipotezi oluşturulmuştur.

***H<sub>3c</sub>: Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.***

Ayrıca son dönemlerde ilişki ağları da uluslararasılaşma sürecinde önemli görülmektedir. Gerek firmanın kendisinin kurmuş olduğu bağlantılar gerekse de firma sahibi ya da yöneticilerinin kurmuş oldukları bağlantılar uluslararasılaşma faaliyetlerini şekillendirmektedir (Inkpen ve Tsang, 2005; Freeman ve diğerleri, 2010). Firmaların dış pazara açılırken dikkat edecekleri en önemli nokta dış pazar konusundaki bilgi eksikliğidir. Majkgard ve Sharma (1998), çalışmalarında firmanın sahip olduğu ilişkilerin dış pazarda bilgi eksikliklerinin giderilmesinde faydalı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada sosyal sermaye aracılığıyla elde edilen bilginin dış pazara dair verilecek kararlarda ve verilen bu kararların başarısında etkili olabileceği düşünülmektedir (Ağndal ve diğerleri, 2008).

Üst düzey yöneticilerin sosyal ağ ilişkilerinin de firma performansını etkilediğine ilişkin çalışmalar (örneğin, Peng ve Luo, 2000; Acquaaah, 2007) söz konusudur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uluslararası düzeyde yeni ilişkiler kurulması noktasında da var olan sosyal ağların (bağlantıların) büyük öneme sahip olduğu bir gerçektir. Çünkü çoğu sahipleri tarafından yönetilen KOBİ'ler için üst kademedede bulunan ve kilit roller üstlenen üst düzey yöneticiler kurmuş oldukları sosyal ilişkileri ve ağları firmaları için kullanmaktadırlar. Bununla birlikte yöneticilerin kurmuş oldukları bu ilişki ve bağlantılar firmanın maliyetlerinde tasarruf etmesine de yardımcı olmaktadır (Rodrigues ve Child, 2012: 28).

KOBİ'ler için ise kurulacak ilişki ve bağlantılar uluslararasılaşma noktasında daha da önemlidir. Hem yerel hem de uluslararası anlamda küçük işletmelerin bu ilişki ve

bağlantıları kurması çok kolay değildir. Bu ilişki ve bağlantıları kurabilen yöneticilere sahip işletmeler bir adım öne geçebileceği düşünülmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uluslararası düzeyde yeni ilişkiler kurulması noktasında da var olan sosyal ağlar (bağlantılar) büyük öneme sahiptir. Bazen firmalar bu ilişki ve ağ bağlantıları sayesinde prosedürlerden kaynaklanan engelleri aşabilmektedir (Üner ve diğerleri, 2013). Bu da KOBİ'lerin dış pazar performansı için oldukça önemlidir. Bakıldığında firmalar hali hazırda var olan ilişkileri sayesinde dış pazara ilişkin bilgileri elde edebilecekleri gibi yeni ağlar ve bağlantılar ile ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynaklara erişebilmektedirler (Loane ve Bell, 2006). Tüm bu açıklamalar çerçevesinde üst düzey yöneticinin sosyal sermaye ve ağ ilişkilerinin Türkiye'deki KOBİ'ler bağlamında ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek  $H_{3d}$  ve  $H_{3e}$  hipotezleri oluşturulmuştur.

***H<sub>3d</sub>:** Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

***H<sub>3e</sub>:** Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkilerinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.*

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisinin ortaya konulduğu bu bölümde ilk olarak araştırmanın kapsamı ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama yöntemi ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma hipotezlerine daha sonra analiz yöntemi ile birlikte, değişkenler ve ölçümlenmesine ilişkin bilgilere değinilmektedir. Sonrasında araştırma verilerine ilişkin analizler ele alınmakta, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar tartışılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmanın kapsamını 2014 yılında Türkiye’de ihracatta ilk 1000 içerisinde (TİM-1000) yer almış olan işletmelerdeki KOBİ niteliği taşıyan firmalardaki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. TÜİK (2015)’in yayınlamış olduğu verilere göre, Türkiye’de 2014 yılında yapılmış olan ihracatın % 56.4’ünü KOBİ’ler gerçekleştirmiştir. Ayrıca Türkiye’de 2014 yılında gerçekleştirilen ihracatta TİM-500 içerisindeki firmalar toplam ihracatın % 63.52’sini, TİM-1000 içerisindeki firmalar ise toplam ihracatın % 73.7’sini gerçekleştirmiştir (TİM, 2014). Bu bağlamda ilk 1000 içerisindeki firmaların analize dahil edilmesi sonuçlara ilişkin genelleştirme yapmak açısından önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) 2014 yılı ihracat sıralamasında 1000 firma (TİM-1000) içerisinde yer alan KOBİ niteliğindeki işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örnekleme seçilirken iki ölçüte dikkat edilmiştir. (1) AB ile uyumlu KOBİ tanımı çerçevesinde 250 ve daha az çalışana sahip olan firmalar KOBİ olarak değerlendirilerek araştırmaya dahil edilmiştir. (2) Çalışma kapsamında hazırlanan soru formları doğrudan KOBİ niteliğindeki firmalarda üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan firma yöneticilerine gönderilmiştir. Burada belirtilen ölçütler göz önüne alındığında TİM 1000 içerisinde toplam 378 adet KOBİ

niteliğinde firma olduğu tespit edilmiştir. Bu firma üst düzey yöneticilerine soru formu gönderilmiştir. Genelde yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilen soru formlarına % 70 geri dönüş oranı olmuş ve toplam 211 adet firma yöneticisi soruları tam ve eksiksiz olarak cevaplandırmıştır. Dolayısıyla çalışma örneklemini 211 firma oluşturmaktadır.

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

$$(1) n = \frac{(z^2) p q N}{(d^2) N + (z^2) p q}$$

$$(2) n = \frac{(1.96^2) 0.5 0.5 378}{(0.05^2) 378 + (1.96^2) 0.5 0.5} = 191$$

Yukarıda görüldüğü üzere % 5 duyarlılık düzeyinde en az 191 adet soru formu toplanması gerekliliği söz konusudur. Bu bağlamda 211 adet soru formunun toplanarak analize dahil edilmesi ile % 95 güven düzeyi ve % 5 duyarlılık seviyesinde gerekli örneklem hacmine ulaşıldığı söylenebilir.

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

Bu çalışmada veriler ilgili yazın çerçevesinde araştırmacılar tarafından geliştirilen soru formu aracılığıyla elde edilmiştir. Sorularının hazırlanması ve geliştirilmesi aşamasında izlenen süreç detaylarıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Öncelikle detaylı yazın incelemesi sırasında firmaların ihracat performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen firma ve üst düzey yönetici düzeyindeki faktörlerden hareket edilmiştir. Soru formunda yer alması gereken sorular gruplandırılmış ve araştırma kapsamında hazırlanan soru formunun dört bölümden oluşmasına karar verilmiştir.

Soru formunun ilk bölümünde soruları cevaplayan üst düzey yöneticinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (firmadaki görevi, cinsiyeti, doğum yeri, yaşı, öğrenim düzeyi vb.) yer almaktadır.

İkinci bölümde, araştırmanın örnekleme içinde yer alan firmaların tanımlayıcı bilgileri (kuruluş tarihi, faaliyette bulunduğu sektör, faaliyette bulunduğu bölgeler, çalışan sayısı, katıldığı fuar sayısı vb.) ile birlikte uluslararası faaliyetlerine ilişkin (ilk ihracat yapmaya başladığı yıl, ihracat şekli, ihracat yaptığı ülkeler vb. ) sorular yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerinden küresel yönlülüğünü, uluslararası deneyimini, girişimcilik eğilimini, sosyal sermaye düzeylerini ve ağ ilişkilerinin düzeyini ölçmeye yönelik 5'li Likert tipi sorular yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise finansal olmayan (algısal) ihracat performansını ölçmeye yönelik 5'li Likert tipi sorular yer almaktadır. Soru formunda sorulacak sorulara ilişkin bölümler belirlendikten sonra, oluşturulan soru formuna ilişkin olarak tez danışmanının görüşüne başvurulmuştur. Alınan eleştiriler ve öneriler doğrultusunda soru formunda gerekli düzenlemeler yapılarak son hali verilmiştir.

Firmalardan veri elde etme güçlüğü nedeniyle, yapılan çalışmanın ciddiyeti konusunda katılımcılara güven vermek, verilerin benzer şartlarda temin edilmesi ve sorularda yanlış anlamaların en aza indirilmesi amacıyla veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmeye çalışılmıştır (Baş, 2013: 83-84). Verilerin toplanmasında kullanılan diğer araçlar ise telefon ve mail olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan firmalara anket çalışması yapılacağına dair önce telefon görüşmesi yapılarak randevu talep edilmiştir. Bu randevular çerçevesinde hareket edilerek öncelikle bu kişilere soru formları yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Bazı yöneticiler ise telefon aracılığı ile soruları cevaplayabileceklerini ifade etmelerinden dolayı o kişilerden cevaplar bu yolla elde edilmiştir. Fakat bazı firma yöneticileri ise yüz yüze görüşmeyi kabul etmeyerek e-posta yoluyla soruları cevaplayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu durumda az sayıda soru formu e-posta yoluyla ilgili yöneticilere gönderilmiş ve bu şekilde cevaplar temin edilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada bağımlı değişken olarak finansal ve finansal olmayan ihracat

performansı ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak ise firma ve üst düzey yönetici özellikleri kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada firma büyüklüğü, firma yaşı, ithalat faaliyetinde bulunma, ihracat şekli ve sektör kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda analiz edilmek üzere geliştirilen hipotezlerin özeti Tablo 13’te sunulmaktadır.





**Tablo 13: Araştırma Hipotezleri**

<b>Bağımsız Değişken (Firma Özellikleri)</b>	<b>Bağımlı Değişken (İhracat Performansı)</b>	
İhracat Deneyimi Uluslararasılaşma Hızı Teknoloji Düzey İhracat Teşvikinden Yarar. Uluslararası Fuarlara Katılım	<i>H<sub>1a</sub></i> : Firma ihracat deneyiminin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>1b</sub></i> : Firma uluslararasılaşma hızının artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>1c</sub></i> : Firma teknoloji düzeyinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>1d</sub></i> : Firma ihracat desteğinden yararlanma düzeyinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>1e</sub></i> : Firma uluslararası fuarlara katılım düzeyinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır	
<b>Bağımsız Değişken (ÜDY Demografik Özellikler)</b>	<b>Bağımlı Değişken (İhracat Performansı)</b>	
ÜDY Yaşı ÜDY Görev Süresi ÜDY Eğitim Düzeyi ÜDY Yabancı Dil Bilgisi	<i>H<sub>2a</sub></i> : Üst düzey yöneticinin yaşının artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır. <i>H<sub>2b</sub></i> : Üst düzey yöneticinin görev süresinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır. <i>H<sub>2c</sub></i> : Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>2d</sub></i> : Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.	
<b>Bağımsız Değişken (ÜDY Sosyal Özellikler)</b>	<b>Bağımlı Değişken (İhracat Performansı)</b>	
ÜDY Küresel Yönlülüğü ÜDY Uluslararası Deneyimi ÜDY Girişimcilik Eğilimi ÜDY Sosyal Sermayesi ÜDY Sosyal Ağ İlişkileri	<i>H<sub>3a</sub></i> : Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğünün artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>3b</sub></i> : Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>3c</sub></i> : Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>3d</sub></i> : Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır. <i>H<sub>3e</sub></i> : Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkilerinin artması KOBİ’lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.	

### 3.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümlenmesi

Çalışmada kullanılan değişkenler, ölçüm yöntemleri ve esinlenen kaynaklar Tablo 14’te özetlenmektedir.

**Tablo 14: Araştırma Değişkenleri ve Ölçümlenmesi**

Değişkenler	Değerlendirilmesi	Esinlenen Kaynaklar
<b>Bağımsız Değişkenler: <u>Firma Özellikleri</u></b>		
İhracat Deneyimi	2015-İhracata başlanan yıl	Erramilli, 1991; Çavuşgil ve Zou, 1994; Dean ve diğerleri., 2000; Lord ve Ranft, 2000
Uluslararasılaşma Hızı	Firmanın kurulduğu yıl-Firmanın ihracata başladığı yıl	Aspelund ve Moen, 2001
Teknoloji Düzeyi	Ar-Ge Çalışan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı	Zou ve Stan, 1998; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Lamb ve Liesch, 2002; Hadjimanolis 2000
İhracat Desteklerinden Yararlanma	Firmanın yerel pazarda ihracat desteklerinden yararlanma sayısı	Zou ve Stan, 1998; Kaynak ve Kuan, 1993
Uluslararası Fuar Katılım	Firmanın katıldığı uluslararası fuar sayısı	
<b>Bağımsız Değişkenler: <u>Üst Düzey Yönetici Özellikleri</u></b>		
<b>Demografik Özellikler</b>		
Yaş	2015-Yöneticinin doğum yılı	Hambrick ve Mason, 1984; Tyler ve Steensma 1998; Brown ve diğerleri, 2005
Kıdem (Görev Süresi)	2015-Göreve başladığı yıl	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Michael ve Hambrick, 1992
Eğitim Seviyesi	Okuduğu en son okul	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Datta ve diğerleri, 2003; Herrmann ve Datta, 2005
Yabancı Dil Bilgisi	Bildiği yabancı dil sayısı	Schlegelmilch ve Ross, 1987
<b>Sosyal Özellikleri</b>		
Küresel Yönlülüğü	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	Kaynak ve Kuan, 1993; Dhanaraj ve Beamish 2003; Çavuşgil ve Naor, 1987; Andrew ve Jensen, 1999
Uluslararası Deneyimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	
Girişimcilik Eğilimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	
Sosyal Sermaye Düzeyi	5’li likert tipi 6 soru ile ölçülmüştür.	Peng ve Luo, 2000; Acquaah, 2007; Okan ve diğerleri, 2016
Ağ İlişkileri (Bağlantıları)	5’li likert tipi 13 soru ile ölçülmüştür.	
<b>Bağımlı Değişkenler: <u>İhracat Performansı</u></b>		
İhracat Performansı	Finansal Performans: İhracat satışları/Toplam satışlar ile ölçülmüştür.  Finansal Olmayan Performans: 5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	Katsikeas ve diğerleri, 1995; Shoham, 1998; Pun ve White, 2005
<b>Kontrol Değişkenleri</b>		
Firma Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	
Firma Yaşı	2015- Firmanın kurulduğu yıl	
İhracat yapma şekli	0-Dolaylı 1-Doğrudan İhracat olarak	
İthalat faaliyeti	0-Var 1-Yok olarak kodlanmıştır.	
Sektör	0-Sanayi 1-Tarım olarak kodlanmıştır.	

Tablo 14 incelendiğinde firma özelliklerinden ihracat deneyimi ölçülürken firmaların ihracata başladığı tarihten 2015 yılına kadar geçen süre dikkate alınmıştır. Bir diğer firma özelliği olan uluslararasılaşma hızı firmaların kuruluş tarihi ile ilk defa ihracata başladıkları yıl bazındaki farklılık olarak değerlendirilmiştir. Fakat burada dikkat edilecek nokta aradaki fark arttıkça uluslararasılaşma hızının azalmasıdır. Bu yüzden, söz konusu veri ölçümlenirken veriler ters bir şekilde (negatif) kodlanmıştır. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde teknoloji düzeyi genel olarak Araştırma-Geliştirme harcamalarının toplam satışlara oranıyla ölçülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003). Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de ise hem Ar-Ge harcamalarına ayrılan miktarın azlığı hem de veriye ulaşma sıkıntısı sebebiyle Ar-Ge çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranlanması ile teknoloji düzeyi tespit edilmiştir. İhracat desteklerinden yararlanma değişkeni ölçülürken KOBİ’lere ihracat desteği sağlayan KOSGEB, İGEME, TİM, Ekonomi Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşların verdiği ihracat desteklerinden kaç kez yararlandıkları sorulmuştur. Aynı şekilde fuara katılım düzeyi ölçülürken ise KOSGEB, İGEME, TİM, Ekonomi Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşlar ile yurt dışındaki kurum ve kuruluşların düzenlemiş olduğu yurt dışı fuarlara kaç kez katıldıkları sorulmuştur.

Küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi ve sosyal sermaye düzeyi belirlenirken cevaplar 1- Kesinlikle Katılmıyorum ile 5- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde ölçeklendirilmiştir. Ağ ilişkilerinin düzeyi belirlenirken ise cevaplar 1- Hiç ile 5- Her zaman olacak şekilde ölçeklendirilmiştir. Bununla birlikte ihracat performansı ölçülürken hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerden yararlanılmıştır. Bu çerçevede finansal olmayan performans ölçülürken Likert tipi ölçek kullanılmış ve sorulan sorulara cevaplar 1-Çok az ile 5- Çok fazla olacak şekilde ölçeklendirilmiştir. Finansal performansa ilişkin veriler ise TİM’in 2014 yılında yayınlamış olduğu listeden elde edilmiştir.

Araştırmanın kontrol değişkenleri ise çalışmanın kapsamına uygun olarak, firma yapısı başlığı altında, firma yaşı, firma büyüklüğü, ihracat şekli, ithalat faaliyeti gerçekleştirip gerçekleştirmediği ve sektör şeklinde belirlenmiştir. Firma yaşı ile firmanın kuruluşundan bu yana geçen süre yıl olarak alınmıştır. Firma büyüklüğü de çalışan sayısı ele alınmıştır. İthalat faaliyeti, ihracat şekli ve sektör kontrol değişkenleri ise kukla değişken şeklinde kodlanarak ölçümlenmiştir.

### 3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümde araştırma kapsamında yer alan firmalar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ve bu doğrultuda tespit edilen bulgulara yer verilmektedir.

Bu çalışmada ekonometrik analiz kısmında firmaların 2014 yılına ait verilerine yatay kesit analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz yöntemi olarak ise (aşamalı-hiyerarşik) çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerdeki soruların geçerliliğini test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada faktör boyutlarının iç tutarlılığını ölçek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına ulaşmak için öncelikle gerekli bazı değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve faktör yapıları tespit edilmiştir. Ardından araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası ilişkileri görmek için korelasyon analizine yer verilmiştir. Son olarak, araştırma kapsamında ortaya konulan model ve hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır.

#### 3.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Her araştırma için gerekli olan bir kavram olan güvenilirlik bir anket ya da testte yer alan soruların birbirleriyle tutarlılıklarını ve kullanılan ölçeğin sorunu yansıtmama derecesini ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Genelde bir anket ya da testte yer alan soruların güvenilir olması için ölçeğe olguyu geçerli ve tutarlı ölçerek tekrar elde edilebilir olan sonuçlar üretmesi beklenmektedir. Yani bir ölçeğin tutarlı ve istikrarlı olması durumunda güvenilirlikten söz edilebilmektedir (Özdamar, 2011: 606). Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği;

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

•  $.80 \leq \alpha < 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir şekilde ifade edilmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Bu bağlamda Tablo 15’te araştırma kapsamında hazırlanan ölçeklerin güvenilirlik skorları görülmektedir.

**Tablo 15: Güvenilirlik Analiz Sonuçları**

Boyutlar	İfade (Soru) Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Küresel Yönlülük	4	.935
Uluslararası Deneyim	4	.833
Girişimcilik Eğilimi	4	.872
Sosyal Sermaye	6	.911
Sosyal Ağ İlişkileri	13	.969
İhracat Performansı	4	.877

Tablo 15’te görüleceği üzere, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik ölçümleri ayrı ayrı yapılmıştır. Yapılan Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ ) modeli analizi sonucunda, küresel yönlülük için Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) değeri % 93.5 iken, uluslararası deneyim için % 83.3, girişimcilik eğilimi için % 87.2, sosyal sermaye düzeyi için % 91.1 ve ağ ilişkileri için % 96.9 olarak tespit edilmiştir. Son olarak, finansal olmayan ihracat performansı değişkeni için ise Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) değeri % 87.7 ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için ise Varimax yöntemi kullanılarak elde edilen faktör analizi sonuçları tüm ölçekler için ayrı ayrı yapılmıştır. Bu bağlamda bundan sonraki kısımda faktör analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 3.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002). Faktör analizinde amaç değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı ortak faktör yapıları oluşturmaktır (Özdamar, 2010: 223-224). Özellikle sosyal bilimlerde her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmada da küresel yönlülük, girişimcilik eğilimi, uluslararası deneyim, sosyal sermaye,

sosyal ağ ilişkileri ve finansal olmayan ihracat performansını ölçümlemede kullanılan tüm soruların hangi faktörü temsil ettiğini tespit ederek iç tutarlılıklarını ve aralarındaki ilişkileri gözlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle Tablo 16’da araştırma kapsamında kullanılan sorular ve soru numaraları yer almaktadır.

**Tablo 16: Soru Numaraları ve İfadeler**

Soru Numarası	İfadeler
S1	İhracat birimini kısa bir süre içerisinde kurmuş olmak önemlidir.
S2	Tüm dünyayı hitap edecek bir pazar olarak görmekteyim.
S3	Yurt dışına satış yapmak vazgeçilmez derecede önemlidir.
S4	Yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyona sahibim.
S5	Yurt dışı fuarlara katılmak önemlidir.
S6	Yurt dışı pazarda bilgi edinmenin önemli olduğuna inanıyorum.
S7	Yurt dışı pazara açılmada girişimcilik eğitimlerine katılım önemlidir.
S8	Yurt dışı pazara yüksek risk yüksek kazanç inancı ile girmek gerekir.
S9	Yurt dışında yaşama tecrübesine sahibim.
S10	Yurt dışında çalışma tecrübesine sahibim.
S11	Yurt dışında eğitim tecrübesine sahibim.
S12	Yurt dışına açılmadan işletme için yurt dışı seyahatler gerçekleştirdim.
S13	Son üç yılda hangi sıklıkla sosyal bir faaliyet ya da etkinlikte yer aldınız.
S14	Son üç yılda hangi sıklıkla üye olduğunuz STK, dernek, vakıf vb. faaliyetlerine katıldınız.
S15	Son üç yılda hangi sıklıkla toplumsal bir aktivite ya da projede yer aldınız.
S16	Son üç yılda direkt olarak size faydası olmayan bir faaliyette gönüllü olarak yer aldınız.
S17	Son üç yılda hangi sıklıkla dostlarınızla dışarıda düzenlenen yemek organizasyonlarına
S18	Son üç yılda hangi sıklıkla ailecek arkadaşlarınıza/dostlarınıza ev ziyaretlerinde bulundunuz.
S19	Hükümet temsilcileri ile olan ilişki düzeyiniz.
S20	Siyasetçiler ile olan ilişki düzeyiniz.
S21	Belediyeler ile olan ilişki düzeyiniz.
S22	Mülki amirler ile olan ilişki düzeyiniz.
S23	KOSGEB ile olan ilişki düzeyiniz.
S24	Sanayi ve ticaret odaları ile olan ilişki düzeyiniz.
S25	Kalkınma ajansları ile olan ilişki düzeyiniz.
S26	İş adamları (Girişimcilik dernekleri) ile olan ilişki düzeyiniz.
S27	Çevre platformları ile olan ilişki düzeyiniz.
S28	Spor, sanat kuruluşları ile olan ilişki düzeyiniz.
S29	Şehir vakıfları ile olan ilişki düzeyiniz.
S30	Ortak inanç ve değerlere sahip vakıf ve dernekler ile olan ilişki düzeyiniz.
S31	Basın reklam şirketleri ile olan ilişki düzeyiniz.
S32	İhracat satışlarındaki büyümeden memnuniyet düzeyiniz.
S33	İhracat kârlılığındaki büyümeden memnuniyet düzeyiniz.
S34	Toplam satışlar içerisinde ihracatın oranından memnuniyet düzeyiniz.
S35	Genel ihracat performansından memnuniyet düzeyiniz.

Soru formunda yer alan ilgili sorulara açıklayıcı faktör analizi uygulandığında hangi sorunun hangi faktör altında yer aldığı ve faktör yükleri ile birlikte ilgili verilerin örneklem uygunluğunu tespit etmek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's test sonuçları Tablo 17'de görülmektedir. Bu bağlamda küresel yönlülük faktörü S1-S4 olmak üzere dört sorudan oluşmaktadır. Uluslararası deneyim faktörü S9-S12, girişimcilik eğilimi faktörü de S5- S8 olmak üzere dörder sorudan oluşmaktadır. Sosyal sermaye faktörü S13-S18 olmak üzere altı sorudan, sosyal ağ ilişkileri faktörü ise S19-S31 olmak üzere on üç sorudan oluşmaktadır. Son olarak finansal olmayan ihracat performansı faktörü de S32-S35 olmak üzere dört sorudan oluşmaktadır.

Örneklemin uygunluğu testi için gözlenen korelasyon katsayıları büyüklükleri ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüklerini karşılaştıran bir indeks olan KMO test ölçütü incelenmiştir. KMO oranının (0,5)'in üzerinde olması beklenmektedir ve bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar yeterli olmaktadır (Kalaycı, 2010: 322). Bu bağlamda Tablo 17'de yer alan test sonuçlarına göre KMO örneklem yeterliliği; küresel yönlülük için % 82.6, uluslararası deneyim için % 72.0, girişimcilik eğilimi için % 79.0, sosyal sermaye düzeyi için % 88.9, ağ ilişkileri için % 94.9 ve ihracat performansı için % 81.4 çıkmıştır. Bu analiz sonuçları KMO testi için çok iyi ve iyi şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca, Bartlett's küresellik testi ile seçilen değişkenlerin birbirleri ile anlamlı korelasyon ilişkileri içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 17: Açıklayıcı Faktör Analizleri**

Faktörler	Faktör Yükleri					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<b>Küresel Yönlülük</b>						
S1			.850			
S2			.809			
S3			.921			
S4			.939			
<b>Uluslararası Deneyim</b>						
S9						.914
S10						.743
S11						.795
S12						.777
<b>Girişimcilik Eğilimi</b>						
S5					.732	
S6					.864	
S7					.856	
S8					.847	
<b>Sosyal Sermaye Düzeyi</b>						
S13		.848				
S14		.854				
S15		.735				
S16		.807				
S17		.854				
S18		.833				
<b>Sosyal Ağ İlişkileri (Bağlantıları)</b>						
S19	.765					
S20	.825					
S21	.839					
S22	.886					
S23	.851					
S24	.884					
S25	.793					
S26	.901					
S27	.775					
S28	.773					
S29	.886					
S30	.910					
S31	.841					
<b>Finansal Olmayan İhracat Performansı</b>						
S32				.842		
S33				.766		
S34				.866		
S35				.780		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>	.949	.889	.826	.814	.790	.720
<b>Bartlett's Test</b>	.000	.000	.000	.000	.000	.000



### 3.5.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 211 firmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikler sırası ile Tablo 18 ve Tablo 19’da özetlenmektedir.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-I**

Değişken	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
Firma Yaşı	1	90	27.50	17.7486
Firma İhracat Tecrübesi	1	65	17.77	13.2281
Firma Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	1	250	74.36	75.2567
Uluslararasılaşma Hızı	0	76	9.64	13.5352
Ar-Ge Çalışan Sayısı	0	49	5.23	6.9461
Katıldığı Fuar Sayısı	0	150	11.57	21.8653
İhracat Desteklerinden Yararlanma Sayısı	0	60	6.86	8.6350
Finansal İhracat Performansı	.0676	.9999	.7554	.2534
Finansal Olmayan Performansı	1	5	2.69	.8848

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların en gencinin yeni kurulmuş 1 yıllık bir firma olduğu en yaşlısının ise 90 yıllık bir firma olduğu görülmektedir. Firmaların ortalama yaşı ise 27.50 olarak bulunmuştur. Türkiye’deki tüm firmaların ortalama yaşam sürelerinin 34 yıl olduğu düşünüldüğünde (Fırat, 2013) örneklemini temsil eden firmaların yaşlarının Türkiye ortalamasının altında olduğu söylenebilir. Bu durum firmaların KOBİ niteliğinde olması ve çoğunun aile işletmesi olması ile açıklanabilir. Çünkü Türkiye’de aile işletmelerinin genellikle birinci nesil sonrasında yok oldukları düşünüldüğünde 2. nesle geçen çok az firma olduğu görülmektedir. 3. nesil ve sonrasına erişebilen firma sayısı ise yok denecek kadar az sayıdadır. Araştırmaya katılan firmaların en az yurt dışı tecrübeye sahip olanı 1 yıllık en çok yurt dışı tecrübeye sahip olanı ise 65 yıllık tecrübeye sahiptir. Ortalama olarak firmaların yaklaşık 18 yıllık tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Bu ortalama örneklemdaki firmaların yurt dışı faaliyet konusunda yeterli tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir.

Firmaların çalışan sayıları temel alınarak bulunan büyüklüklerine baktığımızda ise ortalama olarak 74 çalışana sahip oldukları görülmektedir. Bu ortalama, örneklemini oluşturan firmaların orta ölçekli işletme sınıflandırmasına dahil olduğunu göstermektedir. Bunun

sebebi TİM-1000 içerisindeki KOBİ niteliğindeki firmaların seçilmiş olması olarak ifade edilebilir. Firmaların kuruldukları an ile ilk ihracata başladıkları yıl arasındaki farkı ifade eden uluslararasılaşma hızına bakıldığında ise uluslararasılaşma hızı en yüksek olan firmanın 0 yıl (kurulduğu andan itibaren dış pazara açılan) en düşük olan firmanın ise kurulduktan 76 yıl sonra dış pazara açıldığı görülmektedir. Örnekleme yer alan firmaların ortalama uluslararasılaşma hızları ise yaklaşık olarak 10 yıldır. Bu durum dünya ortalamasından daha düşük bir uluslararasılaşma hızını ifade etmektedir. Bu noktada Türkiye’de kuruldukları andan itibaren çok az sayıda KOBİ’nin yurt dışına açılmayı düşündüğü söylenebilir. Oysa küresel doğan işletme kavramı KOBİ niteliğinde firmalarla uyumlu bir kavramdır. Örnekleme yer alan firmaların Ar-Ge çalışan sayısına baktığımızda Ar-Ge faaliyeti yürütmeyen ve herhangi bir şekilde Ar-Ge çalışanı istihdam etmeyen firmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte ortalama olarak ise örnekleme oluşturan firmaların yaklaşık 6 adet Ar-Ge çalışanı istihdam ettiği görülmektedir.

Örnekleme yer alan firmaların katıldıkları uluslararası fuar sayılarına baktığımızda minimum değer 0, maksimum değer ise 150’dir. Bu değişkenin ortalaması ise yaklaşık 12’dir. İhracat desteklerinden yararlanma düzeylerine bakıldığında ise örnekleme yer alan firmalar içerisinde hiç ihracat desteğinden faydalanmayan firmalar söz konusudur. En çok faydalanan firma ise 60 kez ihracat desteğinden faydalanmıştır. Ortalama olarak örnekleme yer alan firmaların yaklaşık 7 kez bu desteklerden faydalandığı görülmektedir.

Firmaların ihracat satışlarının toplam satışlarına oranlanması ile tespit edilen (ihracat yoğunluğu) finansal ihracat performansının ortalama .7554 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 5’li Likert Ölçeği’nde yöneticilerin performans algısı ile ölçülen finansal olmayan performansın da ortalama 2.69 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler ortalama değerlerin üzerindedir. Bu da örnekleme temsil eden firmaların ortalama üzerinde bir ihracat performansı gösterdiklerinin ifade etmektedir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-II**

<b>İthalat Faaliyeti</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Var	172	81.9
Yok	39	18.1
<b>İhracat Şekli</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Doğrudan İhracat	150	71.1
Dolaylı İhracat	61	28.9
<b>Firmanın Yönetimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Firma Sahibi	180	85.3
Profesyonel Yönetici	31	14.7
<b>Firmanın Aile Sahiplik Oranı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
%5'ten az	5	2.4
%5-20 arası	8	3.8
%21-40 arası	13	6.2
%41-65 arası	14	6.6
%66-90 arası	8	3.8
%90'dan fazla	163	77.3
<b>Ar-Ge Faaliyeti</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Var	114	54
Yok	97	46
<b>İhracat Teşviklerinden Yararlanma</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	162	76.8
Hayır	49	23.2
<b>İhracat Edilen Ürün</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yüksek katma değerli bir sanayi ürünü	51	24.2
Emek yoğun bir ürün	99	46.9
Sermaye yoğun bir ürün	37	17.5
Teknoloji yoğun bir ürün	24	11.4
Diğer	0	0
<b>Faaliyet Gösterdiği Bölge</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Marmara Bölgesi	118	55.9
Ege Bölgesi	22	10.4
Akdeniz Bölgesi	18	8.5
Karadeniz Bölgesi	11	5.2
İç Anadolu Bölgesi	16	7.6
Doğu Anadolu Bölgesi	5	2.4
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	21	10.0

Tablo 19 ise araştırmaya katılan firmalara ilişkin kategorik tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır. Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların % 55.9'u (118 firma) Marmara Bölgesi'nde, % 10.4'ü (22 firma) Ege Bölgesi'nde, % 8.5'i (18 firma) Akdeniz Bölgesi'nde, % 7.6'sı (16 firma) İç Anadolu Bölgesi'nde, % 10'u (21 firma) Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, % 5.2'si Karadeniz Bölgesi'nde ve % 2.4'ü Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların çok büyük bir kısmı İstanbul'da (88 firma) konumlanmaktadır. Bu ili Kocaeli (15 firma) ve Bursa (13 firma) takip etmektedir. Akdeniz Bölgesi'nde yoğunluk Adana (7 firma) ve Mersin (5 firma) illerindedir. Marmara'dan sonra en fazla firmanın yer aldığı Ege Bölgesi'nde ise yoğun olarak firmalar İzmir (13 firma) ağırlıklıdır. Bu ili Manisa (4 firma) ve Denizli (4 firma) izlemektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde ise firmalar Ankara (11 firma) ilinde yoğunlaşmaktadır. Marmara ve Ege'den sonra en fazla firmaya sahip Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise firmalar Gaziantep (19 firma) ağırlıklıdır. Doğu Anadolu Bölgesi'nde Şırnak (3 firma) ili yoğunlukta iken Karadeniz Bölgesi'nde Trabzon, Giresun ve Samsun (2 firma) bölgedeki diğer illere oranla fazla sayıda firma ile temsil edilmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların % 85.3'ünün (180 firma) firma sahipleri tarafından yönetildiği, yalnızca % 14.7'lik (31 firma) bir kısmının profesyonel bir yönetici tarafından yönetildiği görülmektedir. KOBİ niteliğindeki firmaları büyük firmalardan ayıran en önemli özelliklerinden biri olan firma sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu görüşü örnekleminizde de aynı şekilde ortaya çıkmaktadır. Örnekleme oluşturan firmaların % 81.9'luk (172 firma) kısmının ithalat faaliyetinde de bulunduğu fakat % 18.1'lik (39 firma) kısmının ithalat faaliyetinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Örnekleme yer alan firmaların ihracat şekillerine baktığımızda % 71.1'inin (150 firma) doğrudan ihracat yaptığı % 28.9'u (61 firma) ise dolaylı ihracatı tercih etmektedir.

Örnekleme yer alan firmaların Ar-Ge faaliyetlerine bakıldığında % 54'ünün (114 firma) Ar-Ge faaliyetinde bulunduğu % 46'lık (97 firma) bir kısmının ise Ar-Ge faaliyetinde bulunmadığı görülmektedir. Günümüzde sürdürülebilir büyümenin ardındaki itici gücün Ar-Ge olduğu düşünöldüğünde Ar-Ge faaliyeti gerçekleştiren firma sayısının daha da fazla olması beklenmektedir. Fakat gelişmekte olan bir ölkeler olarak Türk KOBİ'leri bağlamında örnekleme içerisinde Ar-Ge faaliyeti yürüten firmaların oranının bu seviyelerde olmasının da iyi olduğu söylenebilir. Örnekleme yer alan firmaların ihracat desteklerinden yararlanıp

yararlanmadıklarına bakıldığında ise % 76.8'lik (162 firma) bir kısmının ihracat desteklerinden yararlandığı % 23.2'lik (49 firma) bir kısmının ihracat desteklerinden yararlanmadığı görülmektedir. Aslında büyük işletmelere oranla daha kısıtlı kaynağa sahip olan KOBİ'lere sağlanan bu tür teşvik ve fırsatlardan tüm KOBİ'lerin faydalanması dış pazara açılma noktasında çektikleri kaynak sıkıntısını azaltmayı sağlayabilir. Fakat gerek söz konusu teşviklerden haberdar olma gerek bu teşviklerin cazip olmamasından kaynaklı örneklem içerisinde yer alan firmaların dörtte biri bu tür desteklerden faydalanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Örnekleme oluşturan firmaların ihraç ettikleri ürünlerin % 24.2'si (51 firma) yüksek katma değerli bir sanayi ürünü, % 46.9'u (99 firma) emek yoğun bir ürün, % 17.5'i (37 firma) sermaye yoğun bir ürün ve % 11.4'ü (24 firma) ise teknoloji yoğun bir üründür. Günümüzde yüksek katma değerli ve teknolojik ürünler üretmenin önemli olduğu düşünüldüğünde örnekleme oluşturan firmaların yarıya yakınının yüksek katma değerli ve teknolojik ürün ihracatı yapması ülkemiz açısından önemli bir husustur. Özellikle teknoloji ürünlerin üretilmesi yurt dışındaki firmalarla rekabet edebilme şansını artırıcı bir unsurdur. Türk KOBİ'lerinin de teknolojiye önem vermesi ve teknolojik ürünler üreterek bu rekabet ortamında ayakta kalmaları elzemdir.

Örnekleme oluşturan firmaların sahiplik yapısına bakıldığında ise Türkiye bağlamıyla bir uyum söz konusudur. Çünkü Türkiye'de firmaların çok büyük bir bölümü aile işletme şeklindedir ve sahiplik yapısı da aile ağırlıklıdır. Örnekleme yer alan firmaların da % 77.3'ü (163 firma) % 90'dan fazla aile sahipliğinin olduğu firmalardır. Sadece % 2.4'lük bir kısmı (5 firma) % 5'ten daha az aile sahipliğinin olduğu firmalardır.

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

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 20 ve Tablo 21'de özetlenmektedir.

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-I**

Değişken	Min.	Max.	Ortalama	Stn. Sapma
Yönetici Yaşı	21	64	35.96	8.3656
Yönetici Tecrübesi	1	36	9.64	6.1273
Üye Olunan STK Sayısı	0	4	.18	.5274
Bilinen Yabancı Dil	0	4	1.10	.8120
Uluslararası Deneyim	1	4	1.63	.7372
Küresel Yönlülük	2	5	3.62	.9787
Girişimcilik Eğilimi	1	5	3.35	1.1208
Sosyal Ağ İlişkileri	1	5	2.53	.9945
Sosyal Sermaye Düzeyi	1	5	2.93	.9263

Tablo 20 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin en küçüğünün 21, en büyüğü ise 64 yaşında olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin yaşlarının ortalaması yaklaşık 36'dır. Türkiye bağlamında genç girişimciliğin özendirilmesine ilişkin çalışmalar yapılmasına rağmen bu ortalama genç girişimcilerin azlığını göstermektedir. Yöneticilerin görev sürelerine (tecrübelerine) bakıldığında bu değer en az 1 yıl, en fazla ise 36 yıl olduğu tespit edilmiştir. Ortalama olarak örnekleme oluşturan yöneticilerin yaklaşık 10 yıllık tecrübeleri söz konusudur.

Yöneticilerin üye oldukları sivil toplum kuruluşlarına bakıldığında her hangi bir sivil toplum kuruluşuna üye olmayan yöneticiler olduğu gibi en fazla 4 adet STK'ya üye olan yöneticiler örneklem içerisinde yer almaktadır. STK üyelik ortalaması ise 1'in oldukça altındadır (0.18). Burada şuna vurgu yapmak gerekmektedir. Geçmişte özellikle büyük firmalar STK'ları çok fazla önemsememekte, devletin politika ve kararlarını manipüle etme gücüne sahip olmayı yeterli görmekteydiler. Fakat günümüzde STK performanslarının bir sonucu olarak firmaların hareket alanlarını kısıtlayan bazı düzenlemelerin ortaya çıktığı bir gerçektir. Bu durum hükümetlerin de firmaları ilgilendiren kararlarda firmalarla müzakere sürecini azaltmıştır. Bununla birlikte, firmalar için STK'lar dikkate alınması gereken bir unsur haline gelmiştir. KOBİ niteliğindeki firma yöneticilerinin de bu bağlamda daha yüksek bir STK ilişkisi içerisinde olması beklenebilir. Örnekleme yer alan yöneticilerin bildikleri yabancı dil sayısına bakıldığında ise ortalama olarak en az 1 yabancı dil bildikleri

görülmektedir. Yurt dışı pazara açılma konusunda iletişim kurma noktasında önemli rolü olan yabancı dil bilen yöneticilerin varlığı firmalar içinde önemli katkılar sağlamaktadır.

Yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin, küresel yönlülüklerinin, girişimcilik eğilimlerinin, ağ ilişkilerinin ve sosyal sermaye düzeylerinin 5’li Likert Ölçekle ölçüldüğü düşünüldüğünde uluslararası deneyimlerinin 1.63 ile ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Sosyal ağ ilişkilerinin ise 2.53 ile ortalama seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermaye düzeylerinin ise 2.93, girişimcilik eğilimlerinin 3.35 ile ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Küresel yönlülük boyutu ise 3.62 ile en yüksek ortalamaya sahip bir değer almıştır.

**Tablo 21: Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler-II**

<b>Görev</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme Sahibi	95	45
İşletme Ortağı	55	26.3
Genel Müdür	26	12.3
Genel Müdür Yardımcısı	5	2.4
Yönetim Kurulu Başkanı	0	0
Yönetim Kurulu Üyesi	0	0
İhracat Müdürü	30	14.2
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	135	64
Kadın	76	36
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiç Okula Gitmemiş	1	.5
İlköğretim	1	.5
Lise	28	13.3
Önlisans	10	4.7
Lisans	143	67.8
Yüksek Lisans	27	12.8
Doktora	1	.5
<b>Girişimcilik Derneği Üyeligi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbiri	196	92.9
TÜSİAD	6	2.8
MÜSİAD	2	.9
ASKON	1	.5
Diğer	6	2.8

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 45'i işletme sahibi, % 26.3'ü işletme ortağı, % 12.3 genel müdür, % 2.4'ü genel müdür yardımcısı ve %14.2'si ihracat müdürüdür. Bu yöneticilerin % 64'ü erkek iken %36'sı kadındır. Bu da erkek egemen bir toplum olan Türkiye için beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında ise % 0.5'lik kısmı hiç okula gitmemiş yine % 0.5'lik kısmı da sadece ilköğretimi bitirmiştir. % 13.3'lük kısmı lise öğrenimini tamamlamış iken ön lisans eğitimi alanların oranı % 4.7 olmuştur. Lisans eğitimi alan yöneticiler % 67.8'lik bir kısmı oluştururken, % 12.8'lik kısımda yüksek lisans eğitimi almıştır. Doktora eğitimi alan ise yüzde birden daha az % 0.5'lik bir kesimdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin üye oldukları girişimcilik derneklerine bakıldığında ise çok büyük bir kısmının her hangi bir girişimcilik derneğine üyeliğinin bulunmadığı görülmektedir. Bu oran örneklem içerisinde % 92.9'luk bir kısmı oluşturmaktadır. Girişimcilik derneklerinden TÜSİAD'a üye olan yönetici oranı ise 2.8 olarak görülmektedir. TÜSİAD'ın ardından MÜSİAD % 0.9'luk bir oranla ikinci sırada yer almaktadır. ASKON'a ise yalnızca % 0.5'lik bir kısmı üyedir. Diğer girişimcilik derneklerine ise araştırmaya katılan yöneticilerin % 2.8'i üyedir. Aslında Türkiye'de girişimci derneklerin sayısı her geçen gün artmakta ve mentorluk, eğitim gibi faaliyetlerle birlikte düzenledikleri etkinliklerle girişimciler için büyük ve önemli bir network ağı sunmaktadırlar. İkili ilişkilerin geliştirilmesi noktasında oldukça önemli roller üstlenebilen girişimcilik derneklerine üyeliğin az olması KOBİ niteliğindeki firmaların yöneticilerinin bir eksikliği olarak dikkat çekmektedir. Oysa bu dernekler yöneticilerin daha iyi ilişkiler geliştirerek firmalarının rekabetçi ortamda ayakta kalmalarına ve başarılar elde etmelerine katkıda bulunabilirler.

### **3.5.5. Korelasyon Analizi**

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkileri görmek için yapılmış olan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 22'de özetlenmektedir.



Tablo 22: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

	FUD	FUH	FFKD	FTY	FTD	YY	YK	YED	YDB	KY	UD	GE	SS	Aİ	İF	İS	FB	FY	S	FOP	FP	
<b>FUD</b>	1																					
<b>FUH</b>	.183**	1																				
<b>FFK</b>	.147*	.118	1																			
<b>FTY</b>	.109	.005	.076	1																		
<b>FTD</b>	.201**	.172*	.169*	-.027	1																	
<b>YY</b>	.073	-.204**	-.019	-.130	.021	1																
<b>YK</b>	.039	-.162*	.044	-.011	.004	.409**	1															
<b>YED</b>	.153*	.304**	.043	.029	.138*	-.214**	-.222**	1														
<b>YDB</b>	.016	.288**	.059	.069	.095	-.058	-.072	.523**	1													
<b>KY</b>	.127	.310**	.137*	.183**	.236**	-.052	-.055	.253**	.204**	1												
<b>UD</b>	.168*	.421**	.232**	.113	.190**	-.075	-.110	.240**	.336**	.409**	1											
<b>GE</b>	.151*	.359**	.069	.031	.194**	-.143*	-.030	.313**	.226**	.313**	.422**	1										
<b>SS</b>	.241**	.419**	.046	.122	.210**	.141*	-.119	.365**	.334**	.296**	.336**	.459**	1									
<b>Aİ</b>	.310**	.171*	.035	.091	.239**	.072	-.040	.251**	.226**	.228**	.313**	.359**	.415**	1								
<b>İF</b>	-.018	-.096	.021	.080	.026	-.057	-.047	.088	.014	.048	-.085	-.091	.043	.005	1							
<b>İS</b>	-.102	.051	.005	-.027	-.046	.012	.021	-.212**	-.091	-.013	-.006	-.129	-.120	-.128	-.090	1						
<b>FB</b>	-.094	.133	.136*	.097	.124	-.003	-.039	.190**	.196**	.245**	.250**	.222**	.121	.063	.042	-.053	1					
<b>FY</b>	.660**	-.589**	.019	.095	.009	.225**	.145*	-.100	-.210**	-.155*	-.194**	.183**	-.158	.096	.065	-.116	-.048	1				
<b>S</b>	-.171*	-.020	.035	.070	-.040	-.051	-.021	.077	.038	.043	.007	.003	-.051	.106	-.043	.058	.102	-.118	1			
<b>FOP</b>	.312**	.451**	.146*	.059	.309**	-.131*	-.113	.482**	.409**	.405**	.471**	.481**	.541**	.443**	.059	-.204**	.282**	-.020	.017	1		
<b>FP</b>	.214*	.576**	.303**	.081	.362**	-.241**	-.114	.443**	.371**	.615**	.607**	.637**	.591**	.413**	.003	-.182**	.312**	-.111	.071	.646**	1	

**FUD:** Firma Uluslararası Deneyimi, **FUH:** Firma Uluslararasılaşma Hızı, **FFKD:** Firma Fuarlara Katılım Düzeyi, **FTYD:** Firmanın Teşviklerden Yararlanma Düzeyi, **FTD:** Firma Teknoloji Düzeyi, **YY:** Yönetici Yaşı, **YK:** Yönetici Kıdemi, **YED:** Yönetici Eğitim Düzeyi, **YDB:** Yönetici Dil Bilgisi, **KY:** Küresel Yönlülük, **UD:** Uluslararası Deneyim, **GE:** Girişimcilik Eğilimi, **SS:** Sosyal Sermaye, **Aİ:** Ağ İlişkileri, **İF:** İthalat Faaliyeti, **İS:** İhracat Şekli, **FB:** Firma Büyüklüğü, **FY:** Firma Yaşı, **S:** Sektör, **FOP:** Finansal Olmayan Performans, **FP:** Finansal Performans  
(\*\*) % 1, (\*) % 5 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon  $r$  ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arasında değerler almaktadır. Eğer  $r = .00-.25$  ise ilişki çok zayıf,  $r = .26-.49$  ise ilişki zayıf,  $r = .50-.69$  ise ilişki orta,  $r = .70-.89$  ise ilişki yüksek,  $r = .90-1$  ise ilişki çok yüksek kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 116).

Tablo 22 incelendiğinde firma ihracat deneyimi ile hem finansal performans hem de finansal olmayan performans ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Firma uluslararası deneyimi beklenildiği üzere firma yaşı ile de anlamlı ve yüksek bir ilişki içerisinde. Firmanın uluslararasılaşma hızı üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye ve ağ ilişkileri ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Aynı şekilde firmanın uluslararasılaşma hızı ile firma yaşı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç küresel doğan yani hızlı uluslararasılaşan firmaların genç olma özelliği ile uyumlu bir sonuçtur. Bu nedenle uluslararasılaşma hızı yüksek firmaların genç yaştaki firmalar olduğu söylenebilir. Aynı zamanda uluslararasılaşma hızı ile firmaların finansal performansı ve finansal olmayan performansı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Firmanın fuarlara katılım düzeyi ile teknoloji düzeyi ve firma büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yine firmanın fuarlara katılım düzeyi yöneticinin küresel yönlülüğü ve uluslararası deneyimi ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Fuarlara katılım düzeyi her iki performans ölçütü ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Fakat finansal performans ile olan ilişkinin derecesi daha güçlüdür. Firmanın ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi ile sadece yöneticinin küresel yönlülüğü arasında anlamlı bir ilişki vardır. İhracat desteklerinden yararlanma düzeyi her hangi bir performans ölçütü ile anlamlı bir ilişki içerisinde değildir.

Firmanın teknoloji düzeyi ile üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermayesi ve ağ ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Firmanın teknoloji düzeyinin finansal performans ile de anlamlı bir ilişkisi vardır. Teknoloji düzeyinin artması performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Üst düzey yöneticinin yaşı ile kıdemi arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişki tecrübenin yaşa bağlı olarak artmasından dolayı

normal görülmektedir. Yöneticinin yaşı eğitim düzeyi ile anlamlı fakat ters yönde bir ilişki içerisindedir. Yöneticinin yaşı ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Yöneticinin eğitim seviyesi ile yabancı dil bilgisi düzeyi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Ayrıca eğitim seviyesi ile yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermayesi ve ağ ilişki düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi hem finansal hem de sübjektif performans ile de anlamlı bir ilişki içerisindedir. Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisi seviyesi değişkeninin küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermayesi ve ağ ilişkisi değişkenleri ile anlamlı ilişkisi vardır. Yine yabancı dil seviyesi ile hem finansal performans hem de finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Söz konusu değişken firma büyüklüğü ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde iken firma yaşı ile anlamlı fakat ters yönde bir ilişki içerisindedir.

Üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğü faktörü ise hem uluslararası deneyim hem de girişimcilik eğilimi ile anlamlı ilişki içerisindedir. Küresel yönlülük değişkeninin yöneticinin sosyal sermayesi ve ağ ilişkisi ile de anlamlı ilişkisi vardır. Yöneticinin küresel yönlülüğü finansal performans ile ( $r=.405, p<.01$ ) seviyesinde finansal olmayan performans ile ( $r=.615, p<.01$ ) seviyesinde anlamlı ilişki içerisindedir. Üst düzey yöneticinin sahip olduğu uluslararası deneyim ile finansal performans ( $r=.471, p<.01$ ) ve finansal olmayan performans arasında ( $r=.607, p<.01$ ) anlamlı ilişki vardır. Yöneticinin girişimcilik eğilimi ile ağ ilişkisi arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca girişimcilik eğilim ile hem finansal performans ( $r=.481, p<.01$ ) hem de finansal olmayan performans arasında ( $r=.637, p<.01$ ) anlamlı bir ilişki söz konusudur. Sosyal sermaye düzeyi ile ağ ilişkileri ilgili yazında da belirtildiği üzere ilişki içerisinde olması beklenen iki değişkendir. Çalışmada da yöneticilerin sosyal sermaye düzeyi ile ağ ilişki düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda hem sosyal sermayenin ( $r=.541, p<.01$ ) hem de ağ ilişkilerinin ( $r=.443, p<.01$ ) finansal performans ile aralarında anlamlı ilişki söz konusudur. Benzer şekilde sosyal sermayenin finansal olmayan performans ile ( $r=.591, p<.01$ ) seviyelerinde, ağ ilişkilerinin de ( $r=.413, p<.01$ ) seviyelerinde anlamlı ilişkisi vardır. Kontrol değişkenlerinden sadece firma büyüklüğünün ve ihracat şeklinin finansal performans ile arasında anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca bağımlı değişkenlerden finansal olmayan ve finansal performans ölçütleri de ( $r=.646, p<.01$ ) seviyelerinde anlamlı bir ilişki içerisindedir.

Bazı regresyon uygulamalarında değişkenler arasında çok kuvvetli ilişkiler bulunmakta ve regresyon modeli vasıtasıyla yapılacak yorumlar yanlış olabilmektedir. Bu sorun, yani bağımsız değişkenler arasında meydana gelebilecek olan bu kuvvetli ilişki çoklu doğrusal bağlantı olasılığını artırmaktadır. Bu kapsamda araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin arasında bir takım yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiş fakat bu ilişkilerden hiç biri çoklu bağlantı problemi olasılığı için alt sınır olarak kabul edilen ( $r$ ) 0,800 ve üzerinde (Gujarati, 2004: 359) gerçekleşmemiştir. Bu ilişkilerden en büyüğünün firma yaşı ile firma uluslararası deneyimi arasında  $r=.660$  olduğu görülmektedir. Bu değerde sosyal bilimler açısından kabul edilebilir seviyelerdedir.

### 3.5.6. Araştırmada Önerilen Model ve Hipotezlerin Analizi

Araştırma kapsamında firma özelliklerinin ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkileri ele alınırken hem finansal performans ölçütü hem de finansal olmayan performans ölçütü için farklı modeller kurulmuştur.

Tablo 23 ve Tablo 24 firma ve üst düzey yönetici özellikleri ile firmanın ihracat performansı arasındaki ilişkiyi test eden model sonuçlarını göstermektedir. Her değişkenin ilk modelleri (Model 1a, Model 2a) sadece bağımlı değişken ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmektedir. İkinci modeller (Model 1b, Model 2b) bağımlı değişken ile firma özellikleri bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Üçüncü modeller (Model 1c, Model 2c) bağımlı değişkenler ile üst düzey yöneticinin demografik özellikleri bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Dördüncü modeller (Model 1d, Model 2d) bağımlı değişken ile üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri ve kontrol değişkenlerinin yer aldığı modellerdir. Son modeller ise (Model 1e, Model 2e) bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin tümünün yer aldığı modelleri göstermektedir.

Tablo 23 ve Tablo 24 incelendiğinde hem finansal performansın bağımlı değişken olduğu Model 1 hem de finansal olmayan performansın bağımlı değişken olduğu Model 2 anlamlıdır ( $p<.05$ ). Her iki modelde de oto-korelasyon problemi olup olmadığına dair kanıt sağlayan Durbin-Watson değeri (Model 1= 1.75, Model 2= 1.85) normal aralıklar içerisinde yer almaktadır. Ayrıca Model 1 için VIF değerleri 1.077 ile 4.753 arasında iken Model 2'de

1.083 ile 4.476 arasında yer almaktadır. VIF değerinin 10'un altında olması beklenmektedir. Bu bağlamda çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığını gösteren VIF değerleri de her iki modeller için normal sınırlar içerisinde yer almaktadır (Hair ve diğerleri, 2007). Çalışmada da Hetero White test değeri ise değişen varyans sorunu olup olmadığını görmemize olanak sağlamakta ve sonuçlar bize değişen varyans probleminin olmadığını göstermektedir. Modelde spesifikasyon hatasının olmadığı da Ramsey Reset Test sonuçlarında görülebilmektedir.



**Tablo 23: Finansal İhracat Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	İhracat Performansı				
	Finansal İhracat Performansı				
	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d	Model 1e
Sabit	.891***	.757***	.650***	.070	.250***
<b>Kontrol Değişkenleri</b>					
Firma Büyüklüğü	.001***	.001**	.001***	.001***	.001**
Firma Yaşı	-.007**	-.001	-.001	-.017	-.002
İhracat Şekli	-.018	-.057**	-.005***	-.002***	-.039**
İthalat Faaliyeti	-.027	.038	-.028	.005	.035
Sektör	-.007	.012	-.024	.004	.010
<b>Firma Özellikleri</b>					
Firma Deneyimi		.002			.002
Firma Uluslararasılaşma Hızı		.009***			.003*
Firma Teknoloji Düzeyi		.265***			.188**
Firma Fuar Katılım Düzeyi		.001***			.001*
Firma İhr. Dest. Yarar. Düzeyi		.002*			.001
<b>ÜDY Demografik Özellikleri</b>					
ÜDY Yaşı			-.001		-.001
ÜDY Kıdemi			-.004		-.001
ÜDY Eğitimi			.056***		.025**
ÜDY Yabancı Dil Bilgisi			.042**		.011*
<b>ÜDY Sosyal Özellikleri</b>					
ÜDY Küresel Yönlülüğü				.062***	.032**
ÜDY Girişimcilik Eğilimi				.031***	.042***
ÜDY Uluslararası Deneyimi				.065***	.086**
ÜDY Sosyal Sermaye Düzeyi				.067***	.056***
ÜDY Ağ İlişkileri Düzeyi				.022**	.029**
VIF değeri	1.004-1.046	1.019-3.550	1.012-1.523	1.019-1.730	1.058-4.331
R <sup>2</sup>	.322	.521	.492	.775	.846
F-value	13.17***	23.95***	14.46***	45.89***	36.02***
Durbin-Watson	1.67	1.92	1.74	1.78	1.75
Normality Test					1,6507 (.4381)
Hetero Test					1.3565 (.1288)
Reset Test					1.1377 (.2883)
N	144	144	144	144	144

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 23'te görüldüğü üzere firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin finansal ihracat performansı üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk adımında (*Model 1a*) kontrol değişkenleri analiz edilmişlerdir. Model istatistiksel açıdan (F=13,17,

$p<0,01$ ) anlamlı çıkmış ve ihracat performansındaki değişimin % 32,20'sini açıklamaktadır. Ancak modeldeki beş kontrol değişkeninden sadece firma büyüklüğü ve firma yaşı ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu değişkenlerden firma büyüklüğünün ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmekte iken, firma yaşının anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İhracat şekli, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İkinci modelde (*Model 1b*) firma özellikleri olan firma ihracat deneyimi, uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi kontrol değişkenleri ile birlikte modele eklenmiş ve bu modelde ( $F=23.95$ ,  $p<.01$ ) anlamlı çıkmıştır. Model ihracat performansındaki değişimin % 52.10'unu açıklanmaktadır. Uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat teşviklerinden yararlanma düzeyi pozitif yönlü katkıları tespit edilirken, sadece firma ihracat deneyimi değişkenine ilişkin katsayı anlamlı çıkmamıştır. Firma büyüklüğü değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmekle birlikte firma özelliklerine ilişkin değişkenlerin modele dahil edilmesi ihracat şekli kontrol değişkeninin etkisinin açığa çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca firma yaşı değişkeninin var olan etkisini de ortadan kaldırmıştır.

Üçüncü model ise (*Model 1c*) modele üst düzey yöneticinin demografik özellikleri olarak yöneticinin yaşı, görev süresi, eğitim seviyesi ve yabancı dil bilgisi değişkenleri ile kontrol değişkenleri ele alınmıştır. Üçüncü modelde ( $F=14.46$   $p<.01$ ) anlamlı çıkmıştır ve ihracat performansındaki değişimin % 49,20'sini açıklamaktadır. Burada üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden sadece eğitim seviyesinin ve yabancı dil bilgisinin istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin modele girmesi sonucu kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ve ihracat şeklinin etkileri bir önceki modele göre fazla bir farklılaşma göstermemektedir.

Dördüncü modelde ise (*Model 1d*) üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerini ölçmek için kullanılan küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri bağımsız değişkenleri kontrol değişkenleriyle birlikte modele dahil edilmiştir. Bu modelde ( $F=45.89$   $p<.01$ ) anlamlı çıkmıştır. Bu model % 77.50 oranı ile ihracat performansındaki değişimi açıklamaktadır. Üst düzey yöneticinin küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkileri

değişkenlerinin KOBİ ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, firma ihracat şekli ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilidir. Firma yaşı, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir.

Beşinci ve son modelde ise (*Model 1e*) kontrol değişkenleri ile birlikte tüm bağımsız değişkenler modele eklenmiştir. Söz konusu bu model ( $F=36.02$ ,  $p<.01$ ) anlamlı çıkmıştır ve ihracat performansındaki değişiminde % 84.60'ını açıklamaktadır. Bu modelde firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızı ( $\beta=.003$ ,  $p<.10$ ), teknoloji düzeyi ( $\beta=.188$ ,  $p<.05$ ) ve fuarlara katılım düzeyi ( $\beta=.001$ ,  $p<.10$ ) değişkenlerinin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Firma özelliklerinden firma ihracat deneyimi ve ihracat desteklerinden yararlanma değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden ise sadece eğitim seviyesinin ( $\beta=.025$ ,  $p<.05$ ) ve yabancı dil bilgisinin ( $\beta=.011$ ,  $p<.10$ ) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Üst düzey yöneticinin yaşı ve görev süresi ise anlamlı bir etkiye sahip değildir. Üst düzey yöneticinin küresel yönlülük ( $\beta=.032$ ,  $p<.05$ ), uluslararası deneyim ( $\beta=.042$ ,  $p<.01$ ), girişimcilik eğilimi ( $\beta=.086$ ,  $p<.05$ ), sosyal sermaye düzeyi ( $\beta=.056$ ,  $p<.01$ ) ve sosyal ağ ilişkileri ( $\beta=.029$ ,  $p<.05$ ) değişkenlerinin ise KOBİ ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ( $\beta=.001$ ,  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. Firma ihracat şekli de ( $\beta= -.039$ ,  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. İhracat şekli değişkenindeki bu etki negatif yöndedir. Fakat ihracat şekli kukla değişken olduğu için dolaylı etkinin olumsuz olduğundan bahsedemeyiz. Sadece ihracat şeklinin doğrudan ya da dolaylı olmasının ihracat performansını etkilediğini söylemek gerekmektedir. Firma yaşı, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir.



**Tablo 24: Finansal Olmayan İhracat Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	İhracat Performansı				
	Finansal Olmayan İhracat Performansı				
	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d	Model 2e
Sabit	2.890***	2.502***	1.424***	.257	.401
<b>Kontrol Değişkenleri</b>					
Firma Büyüklüğü	.003***	.002***	.002***	.001**	.001*
Firma Yaşı	-.006*	-.021	-.001	-.001	-.015
İhracat Şekli	-.409***	-.405***	-.211*	-.233**	-.218**
İthalat Faaliyeti	.085	.173	.052	-.007	.138
Sektör	-.056	.065	-.103	.004	.023
<b>Firma Özellikleri</b>					
Firma Deneyimi		-.009			-.008
Firma Uluslararasılaşma Hızı		.044***			.024*
Firma Teknoloji Düzeyi		.427***			.376***
Firma Fuar Katılım Düzeyi		.004**			.001
Firma İhr. Dest. Yarar. Düzeyi		.009			.001
<b>ÜDY Demografik Özellikleri</b>					
ÜDY Yaşı			-.001		-.001
ÜDY Kıdemi			-.008		-.001
ÜDY Eğitimi			.259***		.102**
ÜDY Yabancı Dil Bilgisi			.242***		.093*
<b>ÜDY Sosyal Özellikleri</b>					
ÜDY Küresel Yönlülüğü				.145**	.096*
ÜDY Girişimcilik Eğilimi				.123**	.093*
ÜDY Uluslararası Deneyimi				.178***	.105**
ÜDY Sosyal Sermaye Düzeyi				.246***	.161***
ÜDY Ağ İlişkileri Düzeyi				.148***	.104**
VIF değeri	1.022-1.046	1.045-3.095	1.025-1.566	1.048-1.541	1.128-3.978
R <sup>2</sup>	.145	.423	.362	.498	.591
F-value	7.00***	14.46***	12.67***	19.88***	14.31***
Durbin-Watson	1.72	1.80	1.89	1.78	1.85
Normality Test					1,9865 (.3704)
Hetero Test					1.5149 (.1014)
Reset Test					0.1198 (.7296)
N	211	211	211	211	211

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 24'te görüldüğü üzere firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin finansal olmayan ihracat performansı üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk

adımında (*Model 2a*) kontrol değişkenleri analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F=7.00$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı çıkmış ve ihracat performansındaki değişimin % 14.50'sini açıklamaktadır. Modeldeki beş kontrol değişkeninden firma büyüklüğü, firma yaşı ve ihracat şekli ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu değişkenlerden firma büyüklüğünün ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmekte iken, firma yaşının ve ihracat şeklinin anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İthalat faaliyeti ve sektör değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İkinci modelde (*Model 2b*) firma özellikleri olan firma ihracat deneyimi, uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi kontrol değişkenleri ile birlikte modele eklenmiş ve bu modelde ( $F=14.46$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı çıkmıştır. Model ihracat performansındaki değişimin %42.30'unu açıklamaktadır. Uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi ve fuarlara katılım düzeyi pozitif yönlü katkıları tespit edilmiştir. İhracat teşviklerinden yararlanma ve firmanın uluslararası deneyimi değişkenine ilişkin katsayı anlamlı çıkmamıştır. Firma büyüklüğü ve ihracat şekli kontrol değişkenlerinin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir. Fakat firma özelliklerinin eklenmesi ile firma yaşı değişkeninin var olan etkisi ortadan kalkmıştır.

Üçüncü model ise (*Model 2c*) modele üst düzey yöneticinin demografik özellikleri olarak yöneticinin yaşı, görev süresi, eğitim seviyesi ve yabancı dil bilgisi değişkenleri ile kontrol değişkenleri ele alınmıştır. Üçüncü modelde ( $F=12.67$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı çıkmıştır ve ihracat performansındaki değişimin % 36.20'sini açıklamaktadır. Burada üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden sadece eğitim seviyesinin ve yabancı dil bilgisinin istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Modelde kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ve ihracat şeklinin etkileri ise devam etmektedir.

Dördüncü modelde ise (*Model 2d*) üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerini ölçmek için kullanılan küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri bağımsız değişkenleri kontrol değişkenleriyle birlikte modele dahil edilmiştir. Bu modelde ( $F=19.88$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı çıkmıştır. Bu model % 49.80 oranı ile ihracat performansındaki değişimi açıklamaktadır. Üst düzey yöneticinin küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkileri değişkenlerinin KOBİ ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz

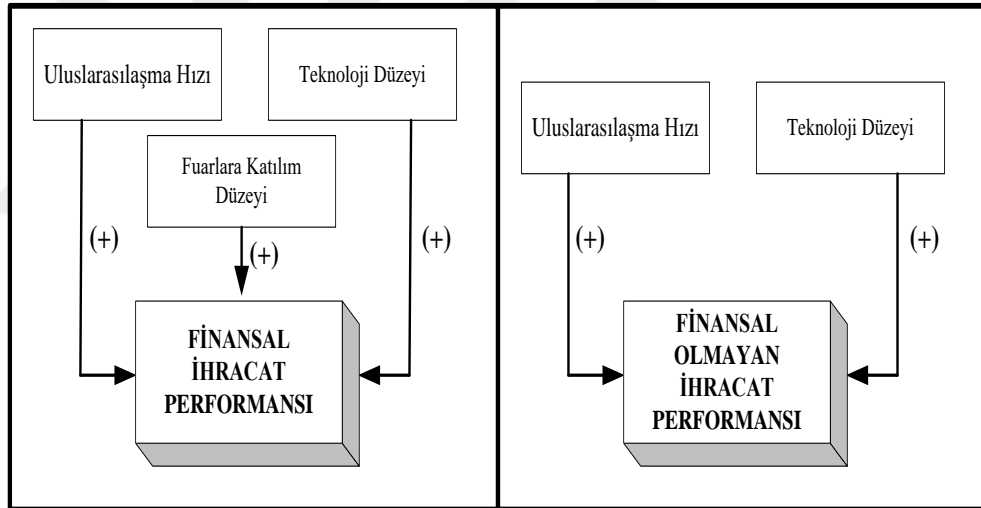
konusudur. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, firma ihracat şekli ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

Beşinci ve son modelde ise (*Model 2e*) kontrol değişkenleri ile birlikte tüm bağımsız değişkenler modele eklenmiştir. Söz konusu bu model ( $F=14.31$ ,  $P<0.01$ ) anlamlı çıkmıştır ve ihracat performansındaki değişiminde % 59.10'unu açıklamaktadır. Bu modelde firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızı ( $\beta=.024$ ,  $p<.10$ ) ve teknoloji düzeyi ( $\beta=.376$ ,  $p<.01$ ) değişkenlerinin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Kontrol değişkenleriyle birlikte tüm bağımsız değişkenler modele eklendiğinde firma özelliklerinden firma ihracat deneyimi, fuarlara katılım ve ihracat desteklerinden yararlanma değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden ise eğitim seviyesinin ( $\beta=.102$ ,  $p<.05$ ) ve yabancı dil bilgisinin ( $\beta=.093$ ,  $p<.10$ ) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Üst düzey yöneticinin yaşı ve görev süresi değişkenleri ise anlamlı bir etkiye sahip değildir. Üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri ise finansal olmayan ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda küresel yönlülük ( $\beta=.096$ ,  $p<.10$ ), uluslararası deneyim ( $\beta=.105$ ,  $p<.05$ ), girişimcilik eğilimi ( $\beta=.093$ ,  $p<.10$ ), sosyal sermaye düzeyi ( $\beta=.161$ ,  $p<.01$ ) ve sosyal ağ ilişkileri ( $\beta=.104$ ,  $p<.05$ ) değişkenlerinin ise KOBİ ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ( $\beta=.001$ ,  $p<.10$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, firma ihracat şekli ise ( $\beta= -.218$ ,  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilidir. Firma yaşı, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir.

Çalışmaya ilişkin bulgular genel olarak incelendiğinde, ihracat performansının sayısal göstergesi olan finansal ihracat performansı firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi ve fuarlara katılım düzeyinden etkilenmektedir. Sonuçlara göre, ihracat satışlarının toplam satışlara oranlanmasını ifade eden ihracat yoğunluğu ile ölçülen finansal ihracat performansı hızlı uluslararasılaşan bir diğer ifade ile küresel doğan firmalarda daha yüksektir. Yani KOBİ niteliğindeki firmaların uluslararasılaşma hızı finansal ihracat performansı üzerinde etkilidir. Aynı şekilde Ar-Ge çalışan yoğunluğu dikkate alınarak hesaplanan teknoloji düzeyi yüksek olan firmaların finansal ihracat performansının yüksek oldukları da görülmektedir. Bu sonuç KOBİ'lerin teknolojiye önem vermeleri gerekliliğini göstermesi açısından önemlidir. Bununla birlikte firmaların fuar desteklerinden yararlanma

düzeyi arttıkça yine finansal ihracat performanslarında bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç da firmaların dış pazarlara açılma noktasında katılmış oldukları uluslararası fuarların firmaların dış pazara daha bilinçli ve daha güvenle açıldıklarını göstermesi açısından önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 24’te yer alan bulgular çerçevesinde ise KOBİ yöneticilerinin ihracat memnuniyet düzeyleri ile ölçülen finansal olmayan ihracat performansı firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızı ve teknoloji düzeyinden etkilenmektedir. Firma özelliği olarak finansal ihracat performansından farklı olarak sadece fuarlara katılım düzeyi finansal olmayan performans üzerinde etkili değildir. Bu kapsamda hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde etkili olan firma özelliklerinin karşılaştırması Şekil 14’te gösterilmektedir.

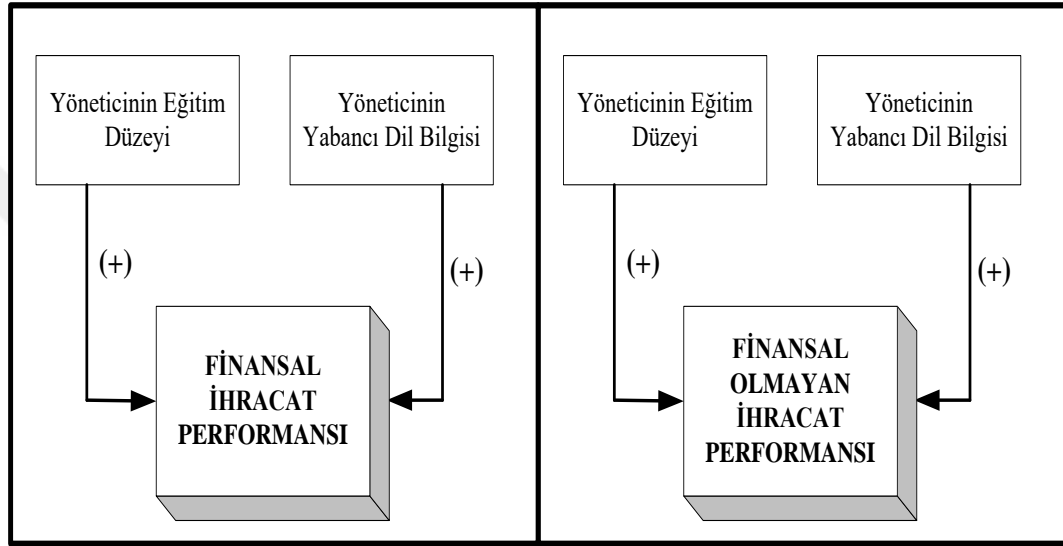
**Şekil 14: Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Firma Özelliklerinin Karşılaştırması**



Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise KOBİ niteliğindeki firmaların finansal performans sadece üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinden etkilenmektedir. Eğitim seviyesinin artmasının yöneticilerin sosyal statülerini de artırdığı düşünüldüğünde daha geniş bir çevre edinme imkânları olmaktadır. Bununla birlikte edindikleri bilgi birikimlerini uygulamada da kullanma şanslarının yüksek olmasının ihracat performansını olumlu etkilediği söylenebilir. Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri incelendiğinde ise eğitim düzeyi ile birlikte yabancı dil bilgisinin de etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç ölçüm yöntemleri arasındaki farklılıktan kaynaklanabileceği gibi yabancı dil bilen yöneticilerin

bunun faydalarını uygulamada sıkça görmelerinden ya da dış pazara açılmak için yabancı dil bilmeyi bir gereklilik olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu kapsamda hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde etkili olan üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin karşılaştırması Şekil 15’te gösterilmektedir.

**Şekil 15: Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Üst Düzey Yöneticinin Demografik Özelliklerinin Karşılaştırması**



Üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise ihracat performansının finansal göstergesi olan finansal ihracat performansı üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermayesi ve sosyal ağ ilişkileri değişkenlerinden etkilenmektedir.

Küresel bir bakış açısına sahip firma yöneticilerinin ihracata olan tutum ve bakış açıları da olumlu yönde hareket etmektedir. Firmalarını uluslararası bakış açısı çerçevesinde yöneten üst düzey yöneticilere sahip firmaların ihracatta da bir adım öne geçtiği söylenebilir. Çünkü küresel düşünebilmek ve bu vizyona sahip olabilmek dış pazara açılma kararlarında önemli olabilmektedir. Bulgular da küresel yönlülüğü yüksek olan yöneticilere sahip firmaların diğerlerine göre ihracatta daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde uluslararası deneyim boyutunda ortaya çıkan bulgular uluslararası deneyimi daha fazla olan yöneticilere sahip firmaların ihracatta daha başarılı olduğu

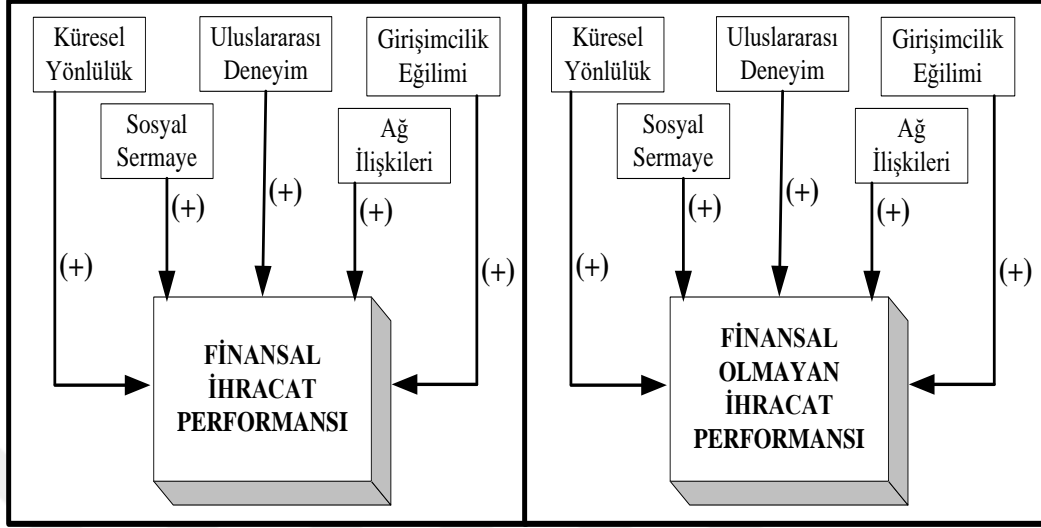
yönündedir. Bu sonuç uluslararası pazarlara sık sık ziyaretler gerçekleştiren, yurt dışı eğitimi almış ve yaşam deneyimine sahip yöneticilerin diğerlerine göre ihracat noktasında daha motive olabilmesinden ve yurt dışını fiziksel olarak görme imkânı bulmalarından dolayı belirsizlikleri biraz daha azaltmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Girişimcilik eğiliminin yüksek olmasının da ihracat performansını olumlu yönde etkilemesi beklenen bir durumdur. Girişimcilik eğilimi yüksek olan yöneticiler daha fazla risk alma eğilimindedir ve bunun neticesinde dış pazarlara açılmakta daha cesur davranabilmektedir. Bulgular neticesinde daha girişimci yöneticilere sahip firmaların ihracat performanslarının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri açısından bakıldığında da sosyal yönleri kuvvetli olan kişilerin gerek iletişim kurmada gerekse de sorunları çözmeye daha başarılı oldukları düşünüldüğünde hem sosyal sermayesi hem de ağ ilişkileri yüksek olan yöneticilere sahip firmaların ihracat performansının yüksek olması beklenmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ikili ilişkiler oldukça önemli roller üstlenmektedir. Bazı sorunların üstesinden gelme noktasında bu ikili ilişkilerin gücü yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Bu sosyal ilişkiler bazen de kaynaklara ulaşmada ve finansman sağlamada önemli olabilmektedir. Söz konusu ilişkiler ağının uluslararası boyut kazanma ihtimali de yurt dışı pazarlara açılma noktasında bir etki yaratabilmektedir.

Bulgular gerek sosyal sermaye düzeyi yüksek gerekse de sosyal ağ ilişkileri güçlü yöneticilere sahip firmaların ihracat performansının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri ile ilgili değişkenlerin hepsi aynı şekilde finansal olmayan ihracat performansı üzerinde de anlamlı etkiler göstermektedir. Bu kapsamda hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde etkili olan üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin karşılaştırması Şekil 16'da gösterilmektedir.

**Şekil 16: Finansal ve Finansal Olmayan Performans Üzerinde Etkili Olan Üst Düzey Yöneticinin Sosyal Özelliklerinin Karşılaştırması**



Bu analizlerin neticesinde, araştırmanın hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 25’te özetlenmektedir.

**Tablo 25: Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti**

<b>Bağımsız Değişken: (Firma Özellikleri)</b>		<b>Durum</b>	FP	FOP
<i>H<sub>1a</sub></i> :KOBİ'lerin ihracat deneyiminin atması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklenmedi	<b>İ.Y</b>	<b>İ.Y</b>
<i>H<sub>1b</sub></i> :KOBİ'lerin uluslararasılaşma hızının atması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>1c</sub></i> :KOBİ'lerin teknoloji düzeyinin artması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>1d</sub></i> :KOBİ'lerin ihracat desteğinden yararlanma düzeyinin artması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklenmedi	<b>İ.Y</b>	<b>İ.Y</b>
<i>H<sub>1e</sub></i> :KOBİ'lerin uluslararası fuarlara katılım düzeyinin artması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Kısmi Desteklendi	+	<b>İ.Y</b>
<b>Bağımsız Değişken: (ÜDY Demografik Özellikleri)</b>				
<i>H<sub>2a</sub></i> :Üst düzey yöneticinin yaşının artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır.		Desteklenmedi	<b>İ.Y</b>	<b>İ.Y</b>
<i>H<sub>2b</sub></i> :Üst düzey yöneticinin görev süresinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını azaltmaktadır.		Desteklenmedi	<b>İ.Y</b>	<b>İ.Y</b>
<i>H<sub>2c</sub></i> :Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>2d</sub></i> :Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<b>Bağımsız Değişken: (ÜDY Sosyal Özellikleri)</b>				
<i>H<sub>3a</sub></i> :Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğünün artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>3b</sub></i> :Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>3c</sub></i> :Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>3d</sub></i> :Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<i>H<sub>3e</sub></i> :Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkilerinin artması KOBİ'lerde hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını artırmaktadır.		Desteklendi	+	+
<b>Kontrol Değişkenleri:</b>				
Büyükölç			+	+
Firma Yaşı				
İthalat Faaliyeti				
İhracat Şekli			-	-
Sektör				

**ÜDY:** Üst Düzey Yönetici; **İ.Y**= İlişki Yok; **F.P**=Finansal Performans; **FOP**= Finansal Olmayan Performans



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomisinde oldukça önemli bir yeri olan KOBİ'lerin dış pazara açılmaları küreselleşmenin de etkisiyle birlikte son yıllarda kolaylaşmıştır. Fakat bakıldığında bazı KOBİ'ler diğerlerine oranla uluslararası faaliyetleri daha hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı da KOBİ'lerin ihracat performansları üzerinde etkili olan firma ve üst düzey yönetici özelliklerini ortaya koymaktır. Bunu yaparken ilgili yazında ele alınan firma özelliklerinin yanında Türkiye bağlamında fuarlara katılım düzeyi ve ihracat teşviklerinden yararlanma düzeyi de ele alınmıştır. Yine aynı şekilde ilgili yazında sıkça yer alan üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin yanı sıra üst düzey yöneticinin sosyal özellikleri de dikkate alınmıştır. Çalışma bağlamında hem firma hem de üst düzey yöneticinin KOBİ ihracat performansı üzerindeki etkisi ortaya koymak için çeşitli modeller oluşturularak hipotezler ileri sürülmüştür. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda bazı firma özelliklerinin ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansına olan etkilerini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonucunda KOBİ niteliğindeki firmaların uluslararasılaşma hızlarının artmasının hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Yani KOBİ niteliğindeki bir firmanın kurulduğu andan itibaren ya da kurulduktan kısa bir süre sonra dış pazara açılması ve ihracat faaliyeti gerçekleştirmesi geleneksel olarak aşama aşama dış pazara açılanlara göre daha yüksek bir ihracat performansı sergilemesine sebep olmaktadır. Bu sonuç, Doğuştan Global İşletme olgusu ile benzerlik göstermekle birlikte KOBİ niteliğindeki firmaların geleneksel yöntemlerden çok Doğuştan Global İşletme Modeli'ni benimsemesinin ihracat başarılarını artıracakını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu sonuç, Doğuştan Global İşletme Modeli'nin temelde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik bir model olarak görülmesini de desteklemektedir. Bununla birlikte Çavuşgil (1994a)'in "küçük güzeldir" ve "kademeli uluslararasılaşma sona ermiştir" yaklaşımı da bu sonuçla benzerlik taşımaktadır.

Teknoloji düzeyi olarak ele alınan Ar-Ge çalışan yoğunluğunun KOBİ niteliğindeki firmaların hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yazında bu etki bazı çalışmalarda pozitif bazılarında ise negatif olarak belirtilmektedir. Yazındaki bu çeşitliliğin sebebi ise teknoloji düzeyinin yazındaki araştırmalarda farklı yöntemlerle ölçülmesinden kaynaklanabilir. Çalışmada Ar-Ge çalışan sayısı yoğunluğu ile ölçülen teknoloji düzeyi yazındaki (örneğin, Çavuşgil 1984; Chetty ve Hamilton, 1993; Beamish ve diğerleri, 1993, Danışman ve Sökmen, 2007) bazı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ar-Ge çalışan sayısının kullanılması ise Türkiye’de KOBİ niteliğindeki firmaların Ar-Ge harcamalarına pek fazla kaynak aktarmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, teknoloji düzeyi yüksek olan firmaların teknolojinin rekabetçi üstünlüğünü kullandıklarını göstermesi açısından önemlidir. Yine finansal ölçeklerle ölçülen finansal ihracat performansının yanında yönetici memnuniyeti ile ölçülen finansal olmayan performansın da teknoloji düzeyinden etkilendiği sonucu üst düzey yöneticilerin teknolojinin sağladığı rekabet avantajını olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Firma özellikleri kapsamında firmanın uluslararası fuarlara katılım düzeyinin KOBİ ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Türkiye bağlamında fuarlara katılım desteklerinin ihracat performansı üzerinde ne derece önemli olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçları KOBİ’lerin uluslararası fuarlara katılım düzeyinin sadece finansal performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Fuarlara katılım düzeyinin ihracat yoğunluğunu olumlu etkilemesi bu tür organizasyonların KOBİ’leri dış pazara açılmaya itmesi ve onları motive etmesi konusunda önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca fuarlara katılım düzeyinin finansal performans üzerinde etkili olmasının bir diğer sebebi ise 2004 yılında çıkan yurt dışı fuarlara katılımın desteklenmesine ilişkin tebliğ gereği bu tür fuarlara katılan firmaların belli miktarlarda desteklenmesi olabilir. Çünkü ilgili tebliğ uyarınca yurt dışı fuarlara katılan firmaların katılım ücretlerinin bir kısmı devlet tarafından karşılanmakta ve bu durum söz konusu firmaların ihracat satışlarına olumlu yönde yansımaktadır. Fakat finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, ölçüm yöntemindeki farklılıktan ziyade yönetici algısı ile ölçülen finansal olmayan performansın fuarlara katılım düzeyinden etkilenmemiş çıkması aynı zamanda yöneticilerin bu tür organizasyonların amacına ulaşmadığını düşünmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle yurt dışı fuarlara katılımın önemi üst düzey yöneticilere anlatılmalı ve bu fuarların içerikleri daha etkin hale getirilerek ülkemizde

de bu tür fuarların sayısının artırılması sağlanmalıdır. Çünkü fuarlar yurt dışındaki müşterilerle, rakiplerle vb. unsurlara ilişkilerin kurulması noktasında oldukça önem arz etmektedir.

Firma özellikleri bağlamında ele alınan firmanın uluslararası deneyimi ve ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi KOBİ'lerin hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Özellikle ihracat desteklerinden yararlanma düzeyinin artmasının Türkiye bağlamında KOBİ niteliğindeki firmaların yurt dışına açılmasında önemli oranda katkısı olduğu düşünülen bu iki değişkenin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin çıkmaması yoruma muhtaç bir durumdur. Çünkü Türkiye'de KOSGEB, İGEME, TİM ve Ekonomi Bakanlığı gibi kurumların sağladıkları ihracat destekleri KOBİ'lerin kaynak sıkıntısı gidererek dış pazara açılmaları konusunda firmaları teşvik etmektedir. Bu sonuç, söz konusu ihracat desteklerinin yetersizliğini ya da bu desteklerin tüm KOBİ'lere ulaştırılması gibi sıkıntıların olduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu desteklerin KOBİ'lerin ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilmemesi de bu sonucun çıkmasında etkili olabilmektedir. Bu bağlamda ilgili kurum ve kuruluşların KOBİ üst düzey yöneticileri ile istişare halinde olup KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda bu tür destek ve teşvikleri firmalara sağlaması KOBİ'lerin dış pazara daha güvenle ve cesaretle açılarak başarılı olmalarının sağlaması açısından önemlidir.

Üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden eğitim seviyesinin artması hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını olumlu etkilemektedir. Sonuç, yazındaki bazı çalışmalarla farklılık göstermekle birlikte (örneğin, Manolova ve diğerleri, 2002) çoğu çalışmayla benzerlik (örneğin, Boughanmi ve diğerleri, 2007; Koh, 1991; Contractor ve diğerleri, 2005) göstermektedir. Söz konusu bulgu eğitim seviyesi yüksek üst düzey yöneticilerin diğerlerine göre daha açık görüşlü olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca teorik eğitimin dış pazara açılmayla ilgili teorik bir deneyimi de sağladığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek üst düzey yöneticilerin benzer şekilde eğitim seviyesi yüksek kişilerle ilişkiler içerisinde olması beklenmektedir. Hem bu eğitimi aldığı yerde hem de sonrasında benzer eğitim seviyesinde insanlarla kurdukları ilişkilerde firmalar için olumlu sonuçlar doğurmuş olabilir.

Üst düzey yöneticinin eğitimi ile ilişkili bir diğer değişken olan yabancı dil bilgisi KOBİ'lerin ihracat performansını hem finansal hem de finansal olmayan performans açısından olumlu etkilemektedir. Bu sonuç, üst düzey yöneticini eğitim seviyesi ile benzerlik göstermesi açısından önemlidir. Genellikle eğitim seviyesi ile yabancı dil bilgisinin birlikte artması beklenen bir durumdur. Bu sonuç yabancı dil bilgisine sahip yöneticilerin firmalarını temsilen yurt dışına çıktıklarında gerek müşteriler gerek tedarikçiler gerekse de diğer unsurlar ile daha sağlıklı iletişime geçmeleri ile açıklanabilir. Yine yabancı dil bilgisine sahip yöneticiler kurdukları bu sağlıklı ve doğrudan iletişimle bazı işleri firmalarının almasını sağlayabilmektedir. Dilin kültür için çok önemli bir araç olduğu düşünüldüğünde bu doğrudan iletişim kültürel bazı farklılıkların da kolaylıkla anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca söz konusu sonuç yazındaki birçok çalışma ile de (örneğin, Kaynak ve Kuan, 1993; Sousa ve diğerleri, 2008; Suarez-Ortega ve Alamo-Vera, 2005; Katsikea ve Skarmeas, 2003) benzerlik göstermektedir.

Üst düzey yöneticinin demografik özellikleri bağlamında ele alınan yaş ve kıdem (görev süresi) değişkenleri ise hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Bu sonuçlar yazındaki bazı çalışmalar ile (örneğin, Stottinger ve Holzmüller 2001; Manolova ve diğerleri, 2002; Ibeh, 2003; Brouthers ve Nakos, 2005) benzerlik göstermektedir. Bu bulgu yaşın ve görev süresinin eğitim ve yabancı dil gibi geliştirilebilen özellikler olmaması nedeniyle normal karşılanabilir. Çünkü yaş ve ona bağlı olarak görev süresinin artması kişilerin daha az risk almasına neden olabileceği gibi tecrübelenerek ya da daha fazla insan tanıyarak güçlü bağlar kurmasını sağlayabilir.

Çalışmada üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerinden küresel yönlülüğünün yüksek olmasının KOBİ'lerin finansal ve finansal olmayan ihracat performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, ihracat birimini kısa bir süre içerisinde kuran, tüm dünyayı hitap edecek bir pazar olarak gören, yurt dışına açılmayı önemli gören ve yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyonu olan yöneticilere sahip firmaların diğerlerine oranla daha başarılı bir ihracat performansı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda daha büyük düşünülen ve sadece yerel pazara odaklanmadan yurt dışı pazarı da önceliklerine alan yani küresel düşünme yeteneğine sahip üst düzey yöneticiler firmaları için bir avantaj olarak görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin de KOBİ ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Uluslararası deneyim değişkeni kapsamında yazındaki çalışmalardan farklı hareket edilmiş ve sadece yurt dışında yaşama süresini ele alınarak ölçülmemiştir. Bu değişken yurt dışında yaşam ile birlikte, eğitim, çalışma ve yurt dışına seyahatler de dikkate alınarak daha kapsamlı bir değişken haline getirilmiştir. Bu bağlamda ilgili yazında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan çalışmaların aksine (örneğin, Kundu ve Katz, 2003; Ngansathil 2001; Mavrogiannis ve diğerleri, 2008) olumlu yönde bir etki tespit edilmiştir. Bu kapsamda yurt dışında yaşamış, eğitim görmüş, çalışmış ve yurt dışına sık sık seyahatler gerçekleştiren üst düzey yöneticilere sahip KOBİ niteliğindeki firmaların hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç ihracat deneyimine sahip olan üst düzey yöneticilerin dış pazardaki çevresel koşulları daha iyi değerlendirebilmeleri ile birlikte yöneticilerin dış pazarla ilgili bilgi, birikimlerinin de artması ile açıklanabilmektedir. Çünkü bu deneyim sayesinde üst düzey yöneticilerin çevredeki fırsatları ve tehditleri de daha kolay algılamaları beklenebilir. Bu da bu tür firmaların ihracat performansında diğerlerine oranla daha başarılı olmalarına neden olabilmektedir.

Girişimcilik eğilimi yüksek olan üst düzey yöneticilere sahip firmaların hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını olumlu etkileyeceği sonucuna varılmaktadır. Bu kapsamda yurt dışı fuarlara katılmanın, yurt dışı pazarlarda bilgi edinmenin, girişimcilik eğitimlerine katılmanın ve yurt dışı pazara yüksek risk yüksek kazanç inancı ile girmenin önemine inanan yöneticilere sahip KOBİ niteliğindeki firmalar diğerlerine göre yüksek ihracat performansı sergilemektedirler. Bu sonuç, yurt dışı pazarlarda bilgi ve birikim kazanan, yüksek riskin yüksek kazanç olduğunu düşünen ve yurt dışı fuarlar gibi etkinliklerin önemine inanan yöneticilerin bu edindikleri bilgi ve birikimi firmaların ihracat faaliyetlerinde olumlu yönde kullandıklarının bir göstergesidir. Bu nedenle firmaların girişimcilik eğilimleri yüksek ve girişimci ruhla hareket eden üst düzey yöneticilere ihtiyaç duydu söylenebilir.

Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu sosyal sermayenin ve ağ ilişkilerinin hem finansal hem de finansal olmayan ihracat performansını önemli derecede olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aslında sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri birbirlerini destekleyen kavramlar olmasına rağmen sosyal sermaye üzerinde etkili olan unsurlar sosyal

faaliyetlere katılım, STK üyeliği, aile ilişkileri, güven, arkadaş ilişkileri gibi unsurları içermektedir. Yine sosyal sermaye kurulan ilişkilere önemli derecede değer atfetmektedir. Bu kapsamda sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha güçlü sosyal ilişkilerinin olduğu ve bu ilişkileri firması ile ilgili işlerde kullanması firmanın performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Sosyal ağ ilişkileri bağlamında ise gerek hükümet temsilcileri ve siyasi kurumlar, gerek ülkedeki girişimci kurum ve kuruluşlar gerekse de diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişki düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Her iki değişkenin de ihracat performansını olumlu yönde güçlü bir şekilde anlamlı etkilediğini gösteren bu sonuç Türkiye bağlamında beklenen bir sonuçtur. Çünkü Türkiye’de işlerin daha çok ikili ilişkiler aracılığı ile çözüldüğü ve ilerlediği söylenebilir. Örneğin, yurt dışı fuarlara katılım noktasında bazı kurum ve kuruluşların firmalar için sağlamış olduğu desteklerden haberdar olma ya da onlardan faydalanma da öncelik elde etmek için bu kurum ve kuruluşlarla ilişki içerisinde olmak önemli olabilmektedir. Bu noktada bu ilişkilere sahip firma yöneticileri bu tür ilişkileri firmaları için rahatlıkla kullanabilmektedir. Yine Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu tür ilişkiler işlerin daha kolay ve hızlı yürümesi anlamında da önem arz ettiği için beklenen sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir. Benzer şekilde sosyal sermaye düzeyi yüksek bir yönetici yurt dışında yaşayan arkadaşları ya da dostları ile olan ilişkisi sayesinde önemli, getirisi yüksek bir işi arkadaşı ile olan ilişkisi sayesinde firmasına kazandırabilmektedir. Ayrıca bu sonuç ilişkilerin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olacağını ifade eden (Acquaah, 2007; Peng ve Luo, 2000) sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada söz konusu bağımsız değişkenlerle birlikte ihracat performansı üzerinde etkisi olabileceği düşünülen bazı değişkenlerinde kontrol edilmesi gerekli görülmüştür. Bu bağlamda çalışma sonucunda söz konusu bağımsız değişkenlerle birlikte ele alınan kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ve ihracat şeklinin ihracat performansı üzerinde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında dikkat çekilmesi gereken bir diğer sonuç ise ihracat performansının ölçümlenmesine ilişkin ölçüt ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri kullanılarak elde edilen sonuçlarda

yalnızca bir değişkende farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yurt dışı fuarlara katılım düzeyi dışındaki tüm hipotezlere ilişkin sonuçların aynı çıkması aslında her iki ihracat performans ölçüm yönteminin de kullanılmasının çok büyük farklılıklar içermediğini göstermektedir. Bu sonuç, finansal olmayan ölçütler her ne kadar subjektif bir değerlendirmeye tabi olsa da finansal ölçütler ile arasında sıkı bir ilişki olduğunu ileri süren bazı çalışmalarla da (örneğin, Zou ve diğerleri, 1998: 43; Baldauf ve diğerleri, 2000: 64) benzerlik göstermektedir.

Araştırma KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan içsel faktörlerin neler olduğu noktasında yazına katkı sunmaktadır. Sonuçlar özellikle de üst düzey yöneticilerin sosyal özelliklerinin firma ihracat performansını çok daha fazla olumlu yönde etkilediğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın önerdiği model ve elde edilen bulguların sağlayacağı düşünülen katkılar göz önüne alındığında, benzer ilişki yapılarının yeni çalışmalar çerçevesinde ele alınarak araştırılması yararlı olacaktır. Bu kapsamda gelecekte farklı örneklem büyüklüğü ile farklı örneklem üzerinde yapılacak çalışmalarla söz konusu bulgular test edilebilir. Yine farklı analiz yöntemleri kullanılarak yapılacak çalışmalarla çalışmaya ek katkılar sunulabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda finansal olmayan ölçütlerle birlikte kullanılan finansal performans ölçütleri çeşitlendirilebilir. Yine sosyal ağ ilişkileri anket yoluyla değil farklı yöntemlerle (mülakat vb.) ölçümlenebilir. Tüm bunlarla birlikte gerek KOBİ'lere gerekse de KOBİ'lere destek sağlayan KOSGEB, İGEME, TİM gibi kurum ve kuruluşlara yol göstermek amacıyla Türkiye'deki akademik çevreler ve üniversiteler tarafından KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve ihracat performanslarını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin ne derece belirleyici olduğu konusunda daha fazla araştırma yapılabilir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Aaby, Nils-Erik ve Slater, Stanley F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirica Literature 1978-88", **International Marketing Review**, 6 (4), 7-26.
- Abbas, Ali ve Swiercz, Paul M. (1991), "Firm Size and Export Behavior: Lesson From the Midwest", **Journal of Small Business Management**, 29, (2), 71-78.
- Acquaah, Moses (2007), "Managerial Social Capital. Strategic Orientation and Organizational Performance in An Emerging Economy", **Strategic Management Journal**, 28 (12), 1235-1255.
- Aghlmand, Neziha (2007), **Franchising Sisteminin Eđitimde Uygulanabilirliđi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakóltesi.
- Agndal, Henrik ve diğerleri (2008), "Social Capital Dynamics and Foreign Market Entry", **International Business Review**, 17 (6), 663-675.
- Ahokangas, Petri (1998), **Internationalisation and Resources, An Analysis of Processes in Nordic SMEs**, Doctoral Dissertation, University of Vaasa.
- Ainuddin, R. Azimah ve diğerleri (2007), "Resource Attributes and Firm Performance in International Ventures", **Journal of World Business**, 42, 47-60.
- Akben, İbrahim (2008), **Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Mahrouq, Maher (2010), "Success Factors of Smalland Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Case of Jordan", **Anadolu University Journal of Social Science** 1(10), 1-16.



- Albaum, Gerald (1994), **International Marketing**, 2. Baskı, New York: Addison Wesley Co.
- Alptürk, Ercan (2008), **Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) Rehberi**, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Alpugan, Oktay (1998), **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Alvarez, Roberto (2004) "Sources of Export Success In Small and Medium-Sized Enterprises: The Impact of Public Programs", **International Business Review**, 13 (3), 383-400.
- Armit, Raphael ve Schoemaker, Paul J. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 14 (1), 33-46.
- Andersen, Otto (1993), "On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis", **Journal Of International Business Studies**, 2 (24), 209-230.
- \_\_\_\_\_ (1997), "Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", **Managerial International Review**, 37 (2), 27-42.
- Anderson, Erin ve Gatignon, Hubert (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", **Journal of International Business Studies**, 17, 1-26.
- Ar, Akdeniz Aybeniz ve İskender, Hüseyin (2005), "Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim", **Mevzuat Dergisi**, 8 (87), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm> (01.07.2016)
- Arenius, Pia Maria (2002), **Creation of Firm-Level Social Capital Its Exploitation, and The Process of Early Internationalization**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Helsinki University of Technology.
- Arı, Ali (2013), "KOBİ’ler, Esnaf ve Sanatkarlar", **Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Trakya Kalkınma Ajansı, 1-40.

- Armario, Julia M. ve diğeleri (2008), “Market Orientation and Internationalization in Small And Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Small Business Management**, 46 (4), 485-511.
- Aspelund, Arild ve Moen, Øystein (2001), “A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals”, **Reassessing the Internationalization of The Firm**, 11: 195-223.
- Axinn, Catherine N. (1988), “Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference”, **International Marketing Review**, 5 (2), 61-71.
- Axinn, Catherine N. (1996), “Export Strategies and Export Performance: An Empirical Investigation of A Products/Markets Typology”, **Advances in International Marketing**, 68, 27-58.
- Axinn, Catherine N.; Thach, Sharon V. (1990), “Linking Export Performance to The Marketing Practices of Machine Tool Exporters”, **Advances in International Marketing**, 4 (1), 113-133.
- Axinn, Catherine N. ve diğeleri (1995), “Export Intention, Beliefs, and Behaviors In Smaller Industrial Firms”, **Journal of Business Research**, 32, 49-55.
- Axinn, Catherine R. ve Matthyssens, Paul (2001), “Limits of Internationalization Theories in An Limited World”, **International Marketing Review**, 19 (5), 436-449.
- Aydoğan, Orhan (2012), **Pazar Yönlü İşletme Anlayışının İhracat Bağlamındaki Belirleyicileri ve İhracat Performansına Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykan, Ebru (2009), **Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babakuş, Emin ve diğeleri (2006), “Perceived Uncertainty, Networking and Export Performance: A Study of Nordic SMEs”, **European Business Review**, 18 (1), 4-13.

- Backhaus, Klaus ve diğeri (2005), **International Marketing**, Trans.: B. Block, Palgrave Macmillan, New York,
- Baldauf, Artur ve diğeri (2000), “Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies”, **Journal of World Business**, 35 (1), 61-79.
- Barney, Jay B. (1991), “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17 (1), 99–120.
- Barney, Jay. B. ve Clark, Delwyn N. (2007), **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford: Oxford University Press on Demand.
- Baş, Türker (2013), **Anket**, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayülken, Yavuz ve Kütükoğlu, Cahit (2012), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ’ler)”, **TMMBO Makina Mühendisleri Odası**, 573, 1-74.
- Beamish. Paul W. ve diğeri (1993), “The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters on Small and Medium Sized Firms”, **Management International Review**, 33, 121-137.
- Bell, Jim ve diğeri (2004), “Small Firm Internationalization and Business Strategy”, **International Small Business Journal**, 22 (1), 23-56.
- Bello, Daniel C. ve Williamson, Nicholas C. (1985), “Contractual Arrangement and Marketing Practices in the Indirect Export Channel”, **Journal of International Business Studies**, 16 (2), 65-82.
- Belso-Martinez, Jose Antonio (2006), “Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs’ Internationalization Process”, **European Planning Studies**, 14 (6), 791-810.
- Bijmolt, Tammo H. A. ve Zwart, Peter S. (1994), “The Impact of Internal Factors on The Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms”, **Journal of Small Business Management**, 69-82.

- Bilkey, Warren J ve Tesar, George (1977), “The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business Studies**, 8 (1), 93-98.
- Bloemer, Josee ve diğlerleri (2013), “Trust and Affective Commitment As Energizing Forces for Export Performance”, **International Business Review**, 22 (2), 363-380.
- Blomstermo, Anders ve Sharma, D. Deo (2003), **Learning in The Internationalisation Process of Firms**, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bodur, Muzaffer (1994), “Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance”, **Advances in International Marketing**, 6, 183-205.
- Boeker, Warren (1997), “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, **Academy of Management Journal**, 40 (1), 152-170.
- Boso, Nathaniel ve diğlerleri (2013), “Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies”, **Journal of Marketing Research**, 21 (4), 62-87.
- Boughanmi, Houcine ve diğlerleri (2007), “Determinants of Fish Export Performance in Oman: A Firm-Level Analysis”, **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, 19 (2/3), 9-25.
- Bourdieu, Pierre (1986), “In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education”, John G. Richardson (Ed.). **The Forms of Capital**, içinde (241-258), New York: Greenwood Press.
- Bradley, Frank (2002), **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, 1. Baskı, (Çev. İçlem Er), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Brodrechtova Yvonne (2008), “Determinants of Export Marketing Strategies of Forest Product Companies in The Context of Transition: The Case of Slovakia”, **Forest Policy and Economics**, 10, 450-459.

- Brouthers, Lance E. ve Nakos, George (2005), “The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms’ Export Performance”, **Journal of Small Business Management**, 43 (4), 363–381.
- Brouthers, Lance Eliot ve diğerleri (2009), “Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms”, **Journal of International Marketing**, 17 (3), 21-38.
- Brown. J. David ve diğerleri (2005), “What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance and the Business Environment in Romania”, **Economic Development and Cultural Change**, 54 (1): 33-70.
- Buckley, Peter J. ve Casson, Mark (1998), “Models of The Multinational Enterprise”, **Journal of International Business Studies**, 29 (1), 21-44
- Buğra, Ayşe ve Savaşkan, Osman (2014), **Türkiye’de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burpitt, William J. ve Rondinelli, Dennis A. (2000), “Small Firms’ Motivations for Exporting: To Earn and Learn?”, **Journal of Small Business Management**, 38 (4), 1-14
- Büyüköztürk, Şener (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (32), 470-483.
- Cadogan, John W. ve diğerleri (2009), “Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing degrees of Market Dynamism and Internationalization”, **Journal of International Marketing**, 17 (4), 71-89.
- Calof, Jonathan L. ve Beamish, Paul W. (1995), “Adapting To Foreign Markets: Explaining Internationalization”, **International Business Review**, 2 (4), 115-131.
- Carpenter, Mason A. ve Fredrickson, James W. (2001), “Top Management Teams. Global Strategic Posture. and the Moderating Role of Uncertainty”, **Academy of Management Journal**, 44 (3), 533-545.

- Cengiz, Emrah ve diğlerleri (2007), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Cengiz, Hakan (2010), **KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Süreci ve Ankara OSTİM'de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cernat, Lucian ve diğlerleri (2014), "SMEs Are More Important Than You Think! Challenges And Opportunities For Eu Exporting SMEs", Lucian Cernat (Ed.), **European Commission Chief Economist Note**, içinde (1-14).
- Chan, T. S. (1992), "Emerging Trends in Export Channel Strategy: An Investigation of Hong Kong and Singaporean Firms", **European Journal of Marketing**, 26 (3), 18-26.
- Chattopadhyay, Prithviraj ve diğlerleri (1999), "Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence", **Strategic Management Journal**, 20, 763-789.
- Chetty, Sylvie K. ve Hamilton, Robert T. (1993), "Firm-Level Determinants Of Export Performance: A Meta-Analysis", **International Marketing Review**, 10, 26-34.
- Chetty, Sylvie ve Holm, Desiree (2000), "Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach", **International Business Review**, 9 (1), 77-93.
- Child, John (1972), "Organizational Structure. Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6 (1), 2-22.
- Child, John ve Rodrigues, Suzanne B. (2005), "The Internationalization of Chinese Firms: A Case of Theoretical Extension", **Management and Organizations Review**, 1 (3), 381-410.
- Coleman, James (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94, 95-120.

- Contractor, Farok J. ve diğerleri (2005), "Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry", **Management International Review**, 45 (3): 83–110.
- Cooper, Robert G. ve Kleinschmidt, Elko J. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", **Journal of International Business Studies**, 16, 37-55.
- Coudounaris, Dafnis N. (2011), "Influences of Managerial Drivers on Export Sales Units' Performance of Small and Medium-Size Enterprises", **Journal of Global Marketing**, 24 (4), 324-344.
- Coviello, Nicole E. ve Munro, Hugh (1997), "Network Relationships and The Internationalisation Process of Small Software Firms", **International Business Review**, 6 (4), 361-386.
- Coviello, Nicole E. ve McAuley, Andrew (1999), "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", **Management International Review**, 39 (3), 223–256.
- Coviello, Nicole E. ve Martin, Kristina 1999. "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from The Engineering Consulting Sector", **Journal of International Marketing**, 7 (4), 42–66.
- Coviello, Nicole E. (2006), "The Network Dynamics of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, 37, 713-731.
- Crick, Dave (1995), "An Investigation Into the Targeting of U.K. Export Assistance?" **European Journal of Marketing**, 29 (8), 76-94.
- Culpan, Refik (1989), "Export Behavior of Firms: Relevance Of Firm Size", **Journal of Business Research**, 18, 207-218.
- Czinkota, Michael R. (1982), **Export Development Strategies: US Promotion Policy**, New York: Praeger Publishers.

- Czinkota, Michael R. ve Ursic, Michael (1991), "Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into A Share Matrix", **Journal of Business Research**, 22, 243-53.
- Çavuşgil, S. Tamer (1980), "On the Internationalization Process of Firms", **European Research**, 8 (6), 273–354.
- \_\_\_\_\_ (1984), "Differences Among Exporting Firms Based On Their Degree Of Internationalization", **Journal of Business Research**, 12 (2), 195–208.
- \_\_\_\_\_ (1994a), "Aquiet Revalution In Australian Exporters", **Marketing News**, 28 (11), 18-21.
- \_\_\_\_\_ (1994b), "Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters", **Journal of International Marketing**, 2 (3), 4-6.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Nevin, John R. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing Research**, 18, 114-119.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Naor, Jacob (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators for Export Marketing Activity", **Journal of Business Research**, 15 (3), 221-235.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Zou, Shaoming (1994), "Marketing StrategyPerformance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, 58, 1-21.
- Çavuşgil, S. Tamer ve diğerleri, (2002), **Doing Business in Emerging Markets: Entry And Negotiation Strategies**, California: Sage Publications.
- Çavuşgil, S. Tamer ve diğerleri (2008), **International Business - Strategy, Management, and The New Realities**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2007), **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Gazi Kitabevi.



- Da Rocha, A. ve diğeri (1990), “Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry”, **International Marketing Review**, 7 (5), 6-15.
- Dalli, Daniele (2004), “The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms Toward Internationalization”, **Advances In International Marketing**, 6, 85-110.
- Danışman, Ali ve Sökmen, Ahmet Görkem (2007), “Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: KOBİ’ler Üzerinde Bir Arastırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1), 213-230.
- Das, Mallika (1994), “Successful and Unsuccessful Exporters From Developing Countries”, **European Journal of Marketing**, 28, 19-33.
- Datta, Deepak K. Ve diğeri (2003), “New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics”, **British Journal of Management**, 14: 101-114.
- Davidson, William H. ve McFetridge, Donald G. (1985), “Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode”, **Journal of International Business Studies**, 16 (2), 5-21.
- Davis, Peter ve Harveston, Paula D. (2000), “Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-Led Family Business”, **Family Business Review**, 13 (2), 107-120.
- Dean, L. David ve diğeri (2000), “Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms”, **Industrial Marketing Management**, 29, 461-477.
- Demirkaya, Ali Mehmet (2014), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu ile Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Deresky, Helen (2000), **International Management-Managing Across Borders and Cultures**, 3. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Dhanaraj, Charles ve Beamish, Paul W. (2003), “A Resource-based Approach to the Study of Export Performance”, **Journal of Small Business Management**, 41 (3), 242-261.
- Diamantopoulos, Adamantios ve Inglis, Karen (1988), “Identifying Differences between High- and Low Involvement Exporters”, **International Marketing Review**, 5 (2), 52-60.
- Diamantopoulos, Adamantios ve Nikolaos Kakkos (2007), “Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration”, **Journal of International Marketing**, 15 (3), 1–31.
- Ditchl, Erwin ve diğerleri (1990), “International Orientation As a Precondition for Export Success”, **Journal of International Business Studies**, 21 (1): 23-40.
- Dominguez, Luis V. ve Sequeira, Carlos G. (1993) “Determinants of LDC Exporters’ Performance: a Cross-National Study”, **Journal of International Business Studies**, 24 (1), 19-40
- Donthu, Naveen ve Kim, Sang Hyeon (1993), “Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth”, **Journal of Global Marketing**, 7 (1), 47-63.
- Durmuşoğlu, Serdar S. ve diğerleri (2012), “The Effect of Government-Designed Export Promotion Service Use on Small and Medium-Sized Enterprise Goal Achievement: A Multidimensional View of Export Performance”, **Industrial Marketing Management**, 41 (4), 680-691.
- Ellis, Paul ve Pecotich, Anthony (2001), “Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Marketing Research**, 38, 119–30.
- Erik, Dilek ve Gençyılmaz, Güneş (2005), “Türkiye’deki KOBİ’lerin AB Politikalarına Uyumu”, Güneş Gençyılmaz (Ed.), **2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, (504-510), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Erramilli, M. Krishna (1991), “The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms”, **Journal of International Business Studies**, 479-501.
- European Commission (2014), **Annual Report on European SMEs 2013/2014: A Partial and Fragile Recovery**, Final Report.
- Evangelista, Felicitas U. (1994), “Export Performance and Its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms”, **Advances In International Marketing**, 6 (1), 207-229.
- Fırat, Ebru (2013), “Şirketlerin Ömrü Daha da Kısılacak mı?”, Capital Dergisi, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi-haberdetay-4372>.
- Filatotchev, Igor ve diğerleri (2009), “The Export Orientation and export performance of High-Technology SMEs in Emerging Markets: The Effects of Knowledge Transfer by Returnee Entrepreneurs”, **Journal of International Business Studies**, 40 (6), 1005-1021.
- Fillis, Ian (2001), “Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions”, **Management Decision.**, 39 (9), 767-783.
- Fina, Erminio ve Rugman, Alan M. (1996), “A Test Of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company”, **Management International Review**, 36 (3), 199-213.
- Finkelstein, Sydney 1992, “Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, 35, 505–538.
- Finkelstein, Sydney ve Hambrick, Donald C. (1990), “Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion”, **Administrative Science Quarterly**, 35, 484-503.
- Francis, June ve Collins-Dodd, Colleen (2000), “The Impact of Firms’ Export Orientation on The Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of International Marketing**, 8 (3), 84–103.

- 
- (2004), "Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance: The Case of Canadian High-Technology SMEs", **International Marketing Review**, 21 (4/5), 474-495.
- Freeman, Susan ve Çavuşgil, S. Tamer (2007), "Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization", **Journal of International Marketing**, 15 (4), 1-40.
- Freeman, Susan ve diğerleri (2010), "A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-Global Firm", **International Business Review**, 19 (1), 70-84.
- Freeman, Joanne ve Styles, Chris (2014), "Does location matter to export performance?", **International Marketing Review**, 31 (2), 181-208.
- Gankema, Harold ve diğerleri (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", **Journal Of Small Business Management**, 38 (4), 15-27.
- Gemunden, Hans-Georg (1991), "Success Factors in Export Marketing", Stanley Paliwoda (Ed.), **New Perspectives in International Marketing**, içinde (33-62), London: Routledge.
- Ghanatabadi, Firouzeh (2005), **Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Science Division of Industrial Marketing and e-Commerce.
- Gatignon, Hubert ve Anderson, Erin (1988), "The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of A Transaction Cost Explanation", **Journal of Law, Economics and Organization**, 4 (2), 305-336.
- Gomez-Meija, Luis R. (1988), "The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study", **Strategic Management Journal**, 9, 493-505.
- Good, Walter S. (2003), **Building a Dream**, 5. Baskı, Ryerson: McGraw-Hill.

- Gray, Brendan J. (1997), “Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting”, **Journal of International Business Studies**, 28 (2), 387–420.
- Greene, Patricia ve diğerleri (1999), “The Corporate Venture Champion : A Resource Based Approach to Role and Process”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), 103-122.
- Griffin, Ricky W ve Pustay, Michael W. (1999), **International Business: A Managerial Perspective**, 2. Baskı, Addison-Wesley.
- Gulati, Renjay ve diğerleri 2000, “Strategic Networks”, **Strategic Management Journal**, 21, 203-215.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2014), **İngiltere’de KOBİ’ler İçin Devlet Destekli Finansman Yolları**, Ankara.
- Haahti, Antti ve diğerleri (2005), “Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises”, **Journal of World Business**, 40 (2), 124–138.
- Hadjimanolis, Athanasios (2000), “A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms”, **Technology Analysis and Strategic Management**, 12 (2), 263-281.
- Hagen, Birgit ve diğerleri (2012), “International Strategy and Performance-Clustering Strategic Types of SMEs”, **International Business Review**, 21 (3), 369-382.
- Hair, Joseph F., Rolph, E. Anderson, Ronald, L. Tatham ve William, Black (1998), **Multivariate Data Analysis**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hajela, Ashish ve Akbar, M. (2013), “Impact of Internationalization on SME Performance: A Study of Indian Software Firms”, **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, 6 (1/2), 88 – 101.
- Hambrick, Donald C (1989), “Guest Editor’s Introduction: Putting Top Managers in the Strategy Picture”, **Strategic Management Journal**, 10 (1), 5-15.
- \_\_\_\_\_ (2007), “Upper Echelons Theory: An Update”, **Academy of Management Review**, 32 (2), 334-343.

- Hambrick, Donald C. ve Mason, Phyllis A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **Academy of Management Review**, 9 (2), 193-206.
- Hambrick, Donald C. ve Fukutomi, Gregory D. (1991) "The Seasons of a CEO's Tenure", **Academy of Management Review**, 16 (4), 719-742.
- Hambrick, Donald C. ve diğ erleri (1993), "Top Executive Commitment to Status Quo: Some Tests of Its Determinants", **Strategic Management Journal**, 14, 401-418.
- Hart, Susan ve Tzokas, Nikolaos (1999), "The Impact of Marketing Research Activity on Sme Export Performance: Evidence from The UK", **Journal of Small Business Management**, 37 (2), 63-75.
- Herrmann, Pol ve Datta, Deepak K. (2002), "CEO Successor Characteristics and The Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study", **Journal of International Business Studies**, 33 (3), 551-569.
- \_\_\_\_\_ (2005), "Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation", **British Journal of Management**, 16 (1), 69-78.
- Hitt, Michael A. ve Tyler, Beverly B. (1991), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", **Strategic Management Journal**, 12 (5), 327-351.
- Holstein, William J. ve Kelly, Kevin (1992) "Lifl e Companies, Big Exports", **Business Week**, 1992, s. 70-72.
- Holzmuller, Hartmut H. ve Kasper, Helmut (1991), "On A Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small And Medium-Sized Firms", **Management International Review**, 31. 45-70.
- Holzmüller, Hartmut H. ve Stottinger, Barbara (1996), "Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model", **Journal of International Marketing**, 4 (2), 29-55.

- Hughes, Mathew ve diğeri (2010), “Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation,” **Journal of International Marketing**, 18 (4), 1–21.
- Ibeh, Kevin I. N. (2003), “On The Internal Drivers of Export Performance among Nigerian Firms: Empirical Findings and Implications”, **Management Decision**, 41 (3), 217-225.
- Inkpen, Andrew ve Tsang, Eric (2005), “Social Capital, Networks and Knowledge Transfer”, **The Academy of Management Review**, 30 (1), 146-165.
- Ireland, R. Duane ve Hitt, Michael A. (2005), “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The role of Strategic Leadership”, **Academy of Management Executive**, 19 (4), 63-77.
- Ito, Kiyohiko ve Pucik, Vladimir (1993), “R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms”, **Strategic Management Journal**, 14 (1), 61-75.
- İstanbul Ticaret Odası (2008), **Küreselleşme Süresinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**, Artus Basım.
- Jantunen, Ari ve diğeri (2005), “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3 (3), 223–243.
- Javalgi, Rajshekhar G. ve diğeri (2000), “Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigation by Industry Type”, **Journal of Business Research**, 47, 217-228.
- Johanson, Jan. ve Wiedersheim-Paul, Finn (1975), “The Internationalization of The Firm-Four Swedish Cases”, **Journal Of Management Studies**, 12 (3), 305-323.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Erik (1977), “The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.

- \_\_\_\_\_ (1990), “The Mechanism of Internationalization”, **International Marketing Review**, 4 (7), 11-24.
- \_\_\_\_\_ (2003), “Business Relationship Learning and Commitment in The Internationalisation Process”, **Journal of International Entrepreneurship**, 1 (1), 83–101.
- Johansson, Johnny K. ve Nonaka, Ikujiro (1983), “Japanese Export Marketing: Structures. Strategies. Counterstrategies”, **International Marketing Review**, 1 (2), 12-25.
- Joynt, Pat ve Welch, Lawrence (1985), “A Strategy For Small Business Internationalization”, **International Marketing Review**, 2 (3), 64-73.
- Julien, Pierre-Andre ve Ramangalahy, Charles (2003), “Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of The Impact of Their Export Information Search and Competencies”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27 (3), 227-245.
- Kaarna, Kalev ve Mets, Tõnis (2008), “Mapping Internationalization Paths Of Technology-Based SMEs: Cases Of Estonian ICT and Biotechnology Companies”, Odd Jarl Borch ve diğerleri (Ed.), **Entrepreneurship Research in Europe: Evolving Concepts and Processes**, içinde (189-213), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kalaycı, Şeref (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaleka, Anna (2011), “When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance”, **Journal of International Marketing**, 19 (1), 40–58.
- \_\_\_\_\_ (2012), “Studying Resource And Capability Effects On Export Venture Performance”, **Journal of World Business**, 47(1), 93-105.
- Karabulut, Ahu Tuğba (2013), “Internationalization of Turkish SMEs: An Empirical Study”, **International Journal of Business and Management**, 8 (6), 68-88.



Karadağ, Hande (2014), **The Impact of Strategic Management on Financial Performance and Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): The Turkish Case**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

\_\_\_\_\_ (2015), “Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach”, **Emerging Markets Journal**, 5 (1), 25-40.

Katsikea, Eva S ve Skarmeas, Dionisis A. (2003), “Organisational and Managerial Drivers of Effective Export Sales Organizations”, **European Journal of Marketing**, 37 (11/12), 1723-1745.

Katsikeas, Constantine S. ve diğerleri (1995), “Determinants of Export Performance in A European Context”, **European Journal of Marketing**, 30 (6): 6-35.

\_\_\_\_\_ (1996) “Determinants of Export Performance in A European Context”, **European Journal of Marketing**, 30 (6), 6-35.

Katsikeas, Constantine S. ve diğerleri (2000), “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (4), 493–511.

Katsikeas, Constantine S. ve diğerleri (2006), “Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization”, **Strategic Management Journal**, 27 (9), 867-890.

Kaynak, Erdener ve Kuan, Wellington Kang-yen (1993), “Environment. Strategy. Structure. and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firm”, **Journal of Business Research**, 27, 33-49.

Khayesi, Jane N. O. (2014), “Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38 (6), 1323-1342.

Knight, Gary A. ve Çavuşgil, Tamer S. “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, **Advances in International Marketing**, 8, 11-26.

- Koç, Özlem İdil (2008), **Türk KOBİ'leri, Bugünü ve Geleceği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.
- Koh, Anthony C. (1991), "Relationships Among Organisational Characteristics. Marketing Strategy and Export Performance", **International Marketing Review**, 8 (3), 46-60.
- KOSGEB (2011), **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013**, Ankara: KOSGEB Yayınları
- \_\_\_\_\_ (2015), **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018**, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Kotler, Philip (1991), **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, USA: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ (1996), "Mega Marketing", **Harvard Business Review**, 64 (2), 117-124.
- Kundu, Sumit ve Katz, Jerome (2003), "Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions", **Small Business Economics**, 20 (1), 25-47.
- Lages, Luis Filipe (2000), "A Conceptual Framework of The Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing", **Journal of Global Marketing**, 13 (3), 29-51.
- Lages, Luis Filipe ve Lages, Cristiana Raquel (2004), "The STEP Scale: A Measure of Short Term Export Performance Improvement", **Journal of International Marketing**, 12 (1), 36-56.
- Lages, Luis Filipe ve diğerleri (2005), "Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and The PERFEX Scorecard", **Journal of International Marketing**, (3), 79-104.
- Lam, Long W. ve White, Louis P. (1999), "An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process", **International Journal of Organizational Analysis**, 7 (2), 105-134.

- Lamb, Peter W. ve Liesch, Peter W. (2002), “The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships Between Market Commitment, Knowledge and Involvement”, **Management International Review**, 7-26.
- Lee, Chong S. ve Yang, Yoo S. (1990), “Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance”, **International Marketing Review**, 7 (4), 41–51.
- Lehtinen, Uolevi ve Penttinen, Heli (1999), “Definition Of The Internationalization Of The Firm”, Uolevi Lehtinen ve Hannu Seristoe (Ed.), **Perspectives on Internationalization**, içinde (3-19), Helsinki.
- Leonidou, Leonidas C. (1995), “Export Barriers: Non-Exporters’ Perceptions”, **International Marketing Review**, 12 (1), 4-25.
- Leonidou, Leonidas C. ve Katsikeas, Constantine S. (1996), “Exploring The Consumer In Former Soviet Republics: Purchasing Characteristics and Patterns”, **Journal of East-West Business**, 2 (3-4), 79-101.
- Leonidou, Leonidas ve diğerleri (1998), “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, **Journal of International Marketing**, 6 (2), 74-102.
- Leonidou, Leonidas C. Ve diğerleri (2002), “Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A MetaAnalysis”, **Journal of Business Research**, 55 (1), 51–67.
- Li, Lei ve diğerleri (2004), “Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward A Hybrid Model of Experiential Learning and Planning”, **Management International Review**, 44 (1), 93-116.
- Lieberson, Stanley ve O’Connor, James F. (1972), “Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations”, **American Sociological Review**, 37, 117-130.
- Lim, Jean-Su ve diğerleri 1991, “An Empirical Test Of An Export Adoption Model”, **Management International Review**, 31 (1), 51-62.

- Loane, Sharon ve Bell, Jim (2006), “Rapid Internationalisation among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension to The Network Approach”, **International Marketing Review**, 23 (5), 467-485.
- Lord, Michael D. ve Ranft, Annette L. (2000), “Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge”, **Journal of International Business**, 31 (4), 573-589.
- Louter, Pieter J. ve diğerleri (1991), “An Inquiry into Successful Exporting”, **European Journal of Marketing**, 25 (6), 7-23.
- Lu, Jane W. ve Bemish, Paul W. (2006), “SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability”, **Journal of International Entrepreneurship**, 4 (1), 27-48.
- Lu, Vinh Nhat ve Julian, Craig C. (2008), “The Internet, Strategy and Performance: A Study of Australian Export Market Ventures”, **Journal of Global Marketing**, 21 (3), 231-240.
- Lu, Yuan ve diğerleri (2010), “Capabilities As A Mediator Linking Resources and The International Performance of Entrepreneurial Firms in An Emerging Economy”, **Journal of International Business**, 41 (3), 419-436.
- Madsen, Tage Koed (1989), “Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence”, **International Marketing Review**, 6 (44), 41-57.
- Madsen, Tage Koed ve Servais, Per (1997), “The internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, **International Business Review**, 6 (6), 561-583.
- Magnusson, Peter ve diğerleri (2013), “The Role Of Cultural Intelligence In Marketing Adaptation And Export Performance”, **Journal of Marketing Research**, 21 (4), 44-61.
- Majkgard, Anders ve Sharma, D. Deo (1998), “Client-Following and Market-Seeking Strategies in The Internationalization of Service Firms”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, 4 (3), 1-41.

- Manolova, Tatiana S. (2002), "Internationalization of Small Firms: International Factors Revisited", **International Small Business Journal**, 20, 9–13.
- Manolova, Tatiana S. ve diğ erleri (2010), "In Good Company: The Role of Personal and Inter-Firm Networks for New-Venture Internationalization in A Transition Economy", **Journal of World Business**, 45 (3), 257-265.
- Marangoz, Mehmet ve Aydın, Emre Ali (2012), "KOBİ'lerde Pazar Yönlülük Ve Performans İlişkisi", Müge İş eri (Ed.), **8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, (141-151), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Martín-Tapia, Inmaculada ve diğ erleri (2010), "Environmental Strategy and Exports in Medium, Small and Micro-Enterprises", **Journal of World Business**, 45 (3), 266-275.
- Masum, Islam Mohibul ve Fernandez, Alejandra (2008), **Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology Västerås Sweden.
- Matanda, Margaret Jekanyika ve Freeman, Susan (2009), "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-Organisational Relationships and Export Performance Improvement", **International Business Review**, 18 (1), 89-107.
- Mavrogiannis, Miltiadis ve diğ erleri (2008), "Assessing Export Performance in The Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, 110 (7), 638-654.
- McAuley, Andrew (1999), "Entrepreneurial Instant Exporters In The Scottish Arts And Craft Sector", **Journal of International Marketing**, 7 (4), 67-82.
- McConnell, James E. (1979), "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior", **Economic Geography**, 55 (3), 171-183.
- McGahan, Anita M. ve Porter, Michael E. (1997), "How Much Does Industry Matter, Really?", **Strategic Management Journal**, 18 (özel sayı), 15-30.

- Mendenhall, Mark E. ve diğ erleri (1995), **Global Management**, Oxford: Blackwell.
- Mert, Ayş e (2007), **The Impact of Ceo And Human Capital Characteristics on Sme Export Performance**, Yayı nlanmamı ş Yüksek Lisans Tezi, Middle East Technical University Department Of Business Administration.
- Michael, John ve Hambrick, Donald C. (1992), “Diversification Posture and Top Management Team Characteristics”, **Academy of Management Journal**, 35 (1), 9-37.
- Michalisin, Michael D. ve diğ erleri (2000), “Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi Industry Study of The Resource Based View”, **Journal of Business Strategies**, 17 (2), 91-117.
- Miocevic, Dario ve Crnjak-Karanovic, Biljana (2011), “Cognitive and Information-Based Capabilities in The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of Croatian Exporters”, **Journal of Small Business Management**, 49 (4), 537-557.
- Moen, Øystein (1999), “The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages Export Performance Revisited”, **International Small Business Journal**, 18, 53–72.
- Moen, Ø. ve Servais, P. (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior Of Small and Medium-Sized Firms”, **Journal of International Marketing**, 3 (10), 67-72.
- Moen, Øystein ve diğ erleri (2008), “The Importance of The Internet in International Business-to-Business Markets”, **International Marketing Review**, 25 (5), 487-503.
- Moghammad, Farshid Movaghar (2012), “Management Influence on The Export Performance of Firms: A Review of The Empirical Literature 1989-2009”, **African Journal of Business Management**, 6 (15), 5150-5158.
- Moini, A. Hamid (1995), “An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model”, **Journal of Small Business Management**, 33 (3), 9-25.

- Molye, Sylvester O. (1997), **The International Business Blueprint**, Oxford: Blackwell Publishing.
- Moosa, Imad (2016), **Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice**, Springer.
- Morgan, Robert E. (1997), “Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Empirical Research Studies”, **European Business Review**, 97 (2), 68-79.
- Morgan, Neil A. ve diğ erleri (2004), “Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment”, **Journal of Marketing**, 68 (1), 90-108.
- Morgan, Neil A. ve diğ erleri (2006), “Resource-Performance Relationships İn Industrial Export Ventures: The Role Of Resource Inimitability and Substitutability”, **Industrial Marketing Management**, 35 (5), 621–633.
- Mutlu, Esin Can (2005), **Uluslararası İş letmecilik Teori ve Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağı tım A.Ş.
- Müftüoğ lu, Tamer (2007), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İş letmeler: Sorular-Öneriler**, 6.Bası, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Naidu, George M. ve Prasad, V. Kanti (1994), “Predictors of Export Strategy and Performance of Smalland Medium-Sized Firms”, **Journal of Business Research**, 31, 107-115.
- Naidu, George M. ve diğ erleri (1997), “An Export Promotion Model For India: Implication For Public Policy”, **International Business Review**, 6 (2), 113-125.
- Nakos, George ve diğ erleri (2014), “International alliances with competitors and Non-Competitors: The Disparate Impact on SME International Performance”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 8 (2), 167-182.
- Namiki, Nobuaki (1989), “The İmpact of Competitive Strategy on Export Sales Performance: An Exploratory Study”, **The Mid-Atlantic Journal of Business**, 25 (6), 21-37.

- Nazar, Muhammad Suhail ve Saleem, Hassan Mujtaba Nawaz (2009), “Firm-Level Determinants of Export Performance”, **International Business & Economics Research Journal**, 8 (2), 105-112.
- Ngansathil, W., (2001), **Market Orientation and Business Performance: Empirical Evidence from Thailand**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Melbourne. <https://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/39434>
- O’Cass, Aron ve Julian, Craig (2003), “Examining firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters”, **European Journal of Marketing**, 37: 366–384.
- OECD (2005a), **OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics**, OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2005b), **SME and Entrepreneurship: Outlook 2005**, OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2006). **The SME Financing Gap: Theory and Evidence**. OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, **Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship**, OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2014), **Financing SMEs and Entrepreneurs 2014: An OECD Scoreboard**, OECD Publishing.
- Ogunmokon, Gabriel ve Ng, Simone (2004), “Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australian Firms”, **International Journal of Management**, 21 (2), 172-184.
- Okan, Tarhan ve diğerleri (2016), “Girişimcilik Başarı Faktörü Olarak Sosyal Sermaye Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Ağırlıklandırılması ve Bir Ölçek Önerisi”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 12 (1), 177-194.
- Okpara, John O. (2012), “An Exploratory Study Of International Strategic Choices For Exporting Firms In Nigeria”, **Thunderbird International Business Review**, 54 (4), 479-491.



Orser, Barbara ve diğerkleri (2010), “Gender and Export Propensity”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34 (5), 933-957.

Oviatt, Benjamin M. ve McDougall, Patricia Philips (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, **Journal of International Business Studies**, 25 (1), 45-64.

Oviatt, Benjamin M. ve McDougall, Patricia Philips (1995), “Global Start-ups: Entrepreneurs on A Worldwide Stage”, **The Academy of Management Executive**, 9 (2), 30-43.

---

\_\_\_\_\_ (2005), “Toward A Theory of International New Ventures”, **Journal of International Business Studies**, 36, 29-41.

Özalp, İnan (2004), **Uluslararası İşletmecilik**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özdamar, Kazım (2010), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2**, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

\_\_\_\_\_ (2011), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, Şuayip ve Kula, Veysel (2005), “İhracat Performansının Belirleyicisi Olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 40-53.

Özdemir, Süleyman ve diğerkleri (2006), **İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi**, İstanbul: İTO Yayınları.

\_\_\_\_\_ (2007), “Küçük Girişimciliğın Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (53), 173-230.

Özkan, Şule (2003), **KOBİ'lerde Girişimcilik ve Yenilik**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

- Pan, Yigang ve Tse, David (2000), “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, **Journal of International Business Studies**, 31 (4), 535-554.
- Peng, Mike W. ve Luo, Yadong (2000), “Managerial Ties and Firm Performance in A Transition Economy: The Nature of A Micro–Macro Link”, **Academy of Management Journal**, 43 (3), 486–501.
- Penrose, Edith (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, 1. Baskı, Oxford: Blackwell Publishing.
- Pernsteiner, Helmut (2004), **Şirket Birleşmeleri**, (Çev. Çağla Ersen), İstanbul, Alfa Yayınları.
- Peskova, Marie Brechbühler (2006), **Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance & Influencing Factors**, Doctoral Thesis, University of Fribourg.
- Phatak, Arvind V. (1996), **Uluslararası Yönetim**, (Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay), İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Piercy, Nigel F. ve diğerleri (1998), “Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies”, **Journal of World Business**, 33 (4), 378–393.
- Pitcher, Patricia ve Smith, Anne D. (2001), “Top Management Team Heterogeneity: Personality. Power. and Proxies”, **Organization Science**, 12 (1), 1-18.
- Pope, Ralph A. (2002), “Why Small Firms Export: Another Look”, **Journal of Business Management**, 40 (1), 17-26.
- Prasad, V. Kanti ve diğerleri (2001) “The Influence of İnternet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance”, **Journal of International Marketing**, 9 (4), 82-110.
- Pun, Kit Fai ve White, Anthony Sydney (2005), “A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks”, **Internation Journal of Management Reviews**, 7 (1): 49-71.

- Rasmussen, Erik S. ve diğerleri (2001), “The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking”, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 13 (3), 75-107.
- Raven, Peter V. ve diğerleri (1994), “Environmental Influences and Decisionmaking Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance”, **Journal of International Marketing**, 2 (3), 37-59.
- Reid, Stan D. (1981), “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, **Journal of International Business Studies**, 12 (2), 101-112.
- \_\_\_\_\_ (1983), “Managerial and Firm Influences On Export Behavior”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 11 (3), 323-332.
- Rennie, Michael (1993), “Global Competitiveness: Born Global”, **McKinsey Quarterly**, 4, 45-52.
- Reuber, A. Rebecca ve Fischer, Eileen (1997), “The influence of the Management Team’ International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs”, **Journal of International Business Studies**, 28, 807-825.
- Rialp, Alex (2005), “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 133-171.
- Rodrigues, Suzana Braga ve Child, John (2012), “Building Social Capital for Internationalization”, **Revista de Administração Contemporânea**, 2012, 16 (1), 23-38.
- Robertson, Christopher ve Chetty, Sylvie (2000), “A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance”, **International Business Review**, 9 (2), 211–235.
- Robson, Paul J ve diğerleri (2012), “Exporting Intensity, human capital and Business Ownership Experience”, **International Small Business Journal**, 30 (4), 367-387.
- Root, Franklin R. (1984), **Entry Strategies for International Markets**, New York: Lexington Books.

- Rumelt, Richard P. (1991), "How Much Does Industry Matter?", **Strategic Management Journal**, 12 (3), 167-185.
- Rutashobya, Lettice ve Jaensson, Jan-Erik. (2004), "Small Firms Internationalization for Development in Tanzania, Exploring The Network Phenomenon", **International Journal of Social Economics**, 31 (1-2), 159-173.
- Ruzzier, Mitja ve diğeri (2006), "SME Internationalization Research: Past, Present, and Future", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13 (4), 476-497.
- \_\_\_\_\_ (2007), "The Internationalization of Smes: Developing and Testing A Multidimensional Measure On Slovenian Firms", **Entrepreneurship and Regional Development**, 19, 161-183.
- Samiee, Saeed ve Walters, Peter GP. (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", **Journal of Business Research**, 20 (3), 235-248.
- Sanchez-Famoso, Valeriano ve diğeri (2015), "Is Non-Family Social Capital Also (or Especially) Important for Family Firm Performance?", **Human Relations**, 68 (11), 1713-1743.
- Sarıkamış, Cevat (2003), **Şirket Birleşmeleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Schlegelmilch, Bodo B. ve Ross, Allen G. (1987), "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success", **Journal of Marketing Management**, 3 (2), 145-158.
- Seifert, Bruce ve Ford, John (1989), "Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing and Promotion Policies?", **International Marketing Review**, 6 (6), 53-68.
- Shoham, Aviv (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assesment", **Journal of International Marketing**, 6 (3), 59-81.
- Small Business Administration (2014), "Summary of Size Standards by Industry Sector", <https://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry-sector> (01.07.2016).

- Sichtmann, Christina ve diğerkleri (2011), "Service Quality and Export Performance of Business-To-Business Service Providers: The Role of Service Employee- and Customer-Oriented Quality Control Initiatives", **Journal of International Marketing**, 19 (1), 1-22.
- Sinkovics, Noemi ve diğerkleri (2013), "The Internet As An Alternative Path to Internationalization?", **International Marketing Review**, 30 (2), 130-155.
- Smith, Jonathan E. ve diğerkleri (1984), "Leadership: It Can Make a Difference", **Academy of Management Journal**, 27 (4), 765-776.
- Sorensen, Hans Eibe ve Madsen, Koed Tage (2012), "Strategic Orientations and Export Market Success of Manufacturing Firms: The Role of Market Portfolio Diversity", **International Marketing Review**, 29 (4), 424-441.
- Sousa, Carlos M. (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation Of the Empirical Research in the Literature", **Academy of Marketing Science Review**, 9: 1-22.
- Sousa, Carlos M. ve Bradley, Frank (2008), "Antecedents of International Pricing Adaptation and Export Performance", **Journal of World Business**, 43 (3), 307-320.
- Sousa, Carlos M. ve diğerkleri (2008), "The Determinants Of Export Performance: A Review Of The Research İn The Literature Between 1998 and 2005" **International Journal of Management Reviews**, 10 (4), 343-374.
- Sousa, Carlos M. ve Novello, Simone (2014), "The Influence of Distributor Support and Price Adaptation on The Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises", **International Small Business Journal**, 32 (4), 359-385.
- Sözen, Hulusi Cenk ve Gürbüz, Sait (2012), "Örgütsel Ağlar", Hulusi Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (Ed.), **Örgüt Kuramları**, içinde (301-325). İstanbul: Beta basım Yayın Dağıtım.
- Spence, Martine M. (2003), "Evaluating Export Promotion Programmes: UK Overseas Trade Mission", **Small Business Economics**, 20 (1), 83-103

- Spyropoulou, Stavroula ve diğerleri (2010), “The Role of Corporate Image in Business-to-Business Export Ventures: A Resource-Based Approach”, **Industrial Marketing Management**, 39 (5), 752-760.
- Spyropoulou, Stavroula ve diğerleri (2011), “An Examination of Branding Advantage in Export Ventures”, **European Journal of Marketing**, 45 (6), 910-935.
- Spithoven, Andre ve Teirlinck, Peter (2005), **Beyond Borders: Internationalisation of R&D and Policy Implications for Small Open Economies**, Emerald Group Publishing
- Stewart, David B. ve Mcauley, Andrew (2000), “Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies-An Empirical Investigation of Its Performance Implications”, **International Marketing Review**, 17 (6), 563-586.
- Stoian, Maria-Cristina ve diğerleri (2011), “Export Performance Under The Microscope: A Glance Through Spanish Lenses”, **International Business Review**, 20 (2), 117-135.
- Stottinger, Barbara ve Holzmüller, Hartmut H. (1996), “Structural Modelling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model”, **Journal of International Marketing**, 4 (2), 29-55.
- Storey, David J (1994). **Understanding the Small Business Sector**, London: Cengage Learning.
- Styles, Chris ve Ambler, Tim (1994), “Successful Export Practice: The UK Experience”, **International Marketing Review**, 11 (6), 23-47.
- \_\_\_\_\_ (2000), “The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and The UK”, **Australian Journal of Management**, 25 (3), 261–281.
- Suarez-Ortega, Sonia M. ve Alamo-Vera, Francisca R. (2005), “SMEs’ Internationalization: Firms and Managerial Factors”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 11 (4), 258-279.

- Sullivan, Daniel ve Bauerschmidt, Alan (1990), “Incremental Internationalization: A Test Of Johanson and Vahlnes’s Thesis”, **Management International Review**, 1 (30), 19-30.
- Swift, Jonathan (1990), “Marketing Competence and Language Skills: U.K. Firms in th Spanish Market”, **International Business Communication**, 2 (2), 22-26.
- Şimşek, Muhittin (2002), **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Theodosiou, Marios ve Katsikea, Evangelia (2013), “The Export Information System: An Empirical Investigation of Its Antecedents and Performance Outcomes”, **Journal of International Marketing**, 21 (3), 72-94.
- Thompson, John L. (1999) “A Strategic Perspective of Entrepreneurship”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 5 (6), 279-296.
- Topak, Aydın ve Nayır Zamantılı, Dilek (2007), “Uluslararasılaşma Sürecinde Formel ve İnfornel Bilgi Kaynaklarının Kullanımı: Türk Nakliye Kuruluşlarının Görüşleri”, Güneş Gençyılmaz (Ed.), **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, (357-366), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- TÜİK (2013), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2013”, <http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=15881> (05.12.2016)
- \_\_\_\_ (2015), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2015”, [www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21864](http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21864) (05.12.2016).
- \_\_\_\_ (2016), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2016”, [www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21540](http://www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21540) (05.12.2016).
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (2014), “İhracatta İlk 1000 Firma 2014”, <http://www.tim.org.tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatciarastirmasi.html> (01.04.2016)

- Tyler, Beverly B. ve Steensma, H. Kevin (1998), “The Effects of Executives’ Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances”, **Strategic Management Journal**, 19 (10), 939-965.
- Ulaş, Dilber (2009), **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ural, Tülin (2009), “The Effects of Relationship Quality on Export Performance: A Classification of Small and Medium-Sized Turkish Exporting Firms Operating in Single Export-Market Ventures”, **European Journal of Marketing**, 43 (1/2), 139-168.
- Uzzi, Brian (1999), “Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing?”, **American Sociological Review**, 64 (4), 481-506.
- Üner, Mithat ve diğerleri (2013), “Do Barriers to Export Vary For Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in The Emerging Market of Turkey”, **International Business Review**, 22, 800-813.
- Villar, Cristina ve diğerleri (2014), “Exploring The Role of Knowledge Management Practices on Exports: A Dynamic Capabilities View”, **International Business Review**, 23 (1), 38-44.
- Wakelin, Katharine (1998), “Innovation and Export Behavior at The Firm Level”, **Research Policy**, 26, 829-841.
- Walsh, Lorena S. (1993), **International Marketing**, 3. Baskı, Finacial Times Pitman Publishing.
- Welch, Lawrence S. ve Luostarinen, Reijo (1988), “Internationalization: Evolution Of A Concept”, **Journal of General Management**, 14 (2), 34–55.
- \_\_\_\_\_ (1993), “Inward-Outward Connections In Internationalization”, **Journal of International Marketing**, 44-56.



- Wernerfelt, Birger (1984), “A Resource-Based View Of The Firm”, **Strategic Management Journal**, 5 (2), 171-180.
- Wild, J. John ve diğ erleri (2003), **International Business**, New Jersey: Prentice Hall.
- Wilkinson, Timothy ve Brouthers, Lance Eliot (2006), “Trade promotion and SME export performance”, **International Business Review**, 15 (3), 233-252.
- Williams, Jasmine E.M. ve Chaston, Ian (2004), “Links Between the Linguistic Ability and International Experience of Export Managers and Their Export Marketing Intelligence Behavior”, **International Small Business Journal**, 22 (5), 463-486.
- Wolf, James ve Pett, Timothy (2000), “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, **Journal of Small Business Management**, 38 (2), 34–47.
- Yeoh, Poh-Lin (2014), “Internationalization and Performance Outcomes of Entrepreneurial Family SMEs: The Role of Outside CEOs, Technology Sourcing, and Innovation”, **Thunderbird International Business Review**, 56 (1), 77-96.
- Yılmaz, Banu H. (2010), “Özel Sektörlerin Geliştirilmesi, Bölgesel Bazdaki KOBİ’lerin İyileştirilmesi: Osaka, Kinki (Kansai) Bölgesi Japonya”, **TOBB Ekonomik Forum Dergisi**, 48-54.
- Young, Stephan (1987), “Internationalization: Introduction and Overview”, **International Marketing Review**, 7, (6), 63–79.
- Yörük, Durmuş ve Özgöz, Ayşe (2005), “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Kullandıkları Dış Pazarlara Açılma Yöntemleri: 11. Uluslararası Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarında Katılımcı KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”, Güneş Gençyılmaz (Ed.), **2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, (127-136), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yücel, Atilla (2006), **İhracat Pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Hazır Giyim Firmaları Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Zengin, Barış (2010), **Küreselleşme Süğrecinde KOBİ'lerin Durumu ve KOBİ Destekleri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zentes, Joachim ve diğerleri (2007), **Strategic Retail Management**, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zeriti, Athina ve diğerleri (2014), "Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance", **Journal of International Marketing**, 22 (4), 44-66.
- Zhang, Man ve diğerleri (2008), "Unpacking The Effect of IT Capability on The Performance of Export-Focused SMEs: A Report from China", **Information Systems Journal**, 18 (4), 357-380.
- Zhao, Jin Lin ve Olsen, Michael D. (1997), "The Antecedent Factors Influencing Entry Mode Choices of Multinational Lodging Firms", **International Journal of Hospitality Management**, 16 (1), 79-98.
- Zhou, Lianxi ve diğerleri (2007), "Internationalization and The Performance of Bornglobal SMEs: The Mediating Role of Social Networks", **Journal of International Business Studies**, 38 (4), 673-690.
- Zonooz, Behrooz ve diğerleri (2011), "The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in SMEs with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities", **International Business and Management**, 2 (1), 56-78.
- Zou, Shaoming ve Stan, Simona (1998), "The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, 15 (5), 333-356.
- Zou, Shaoming ve diğerleri (1998), "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", **Journal of International Marketing**, 6 (3), 37-58.

## **EKLER**

### **EK1. Araştırma Kapsamında Kullanılan Soru Formu**

Değerli Yönetici,

Bu soru formu, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nden (TİM) aldığımız firma bilgilerinizden hareketle Türkiye'de ihracatın geliştirilmesine ışık tutmak üzere düzenlenmiş olup, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütölen doktora tez çalışmamıza temel teşkil etmektedir. Çalışmanın amacı, TİM 1000'de yer alan işletmelerin firma özellikleri ve üst düzey yönetici özellikleri ile ihracat performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Eğer dilerseviz, çalışmanın sonuçları size sunulacaktır. Sonuçları almak istiyorsanız, lütfen formun sonunda ilgili alanı doldurunuz.

Soru formunu doldururken dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Soru formunun hiçbir yerine **kişi va da kurum ismi yazılmayacaktır.**
- Araştırmadaki hiç bir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan **size en yakın gördüğünüz ve fikrinizle en çok uyuşan ifadeyi** işaretlemenizdir.
- Araştırmada sağlıklı sonuçlara ulaşılması katılımın yüksek olmasına ve **tüm soruların cevaplanmasına** bağlıdır.

Saygılarımızla,

#### **Tez Danışmanı**

Arş. Gör. Erol TEKİN

E posta: [etekin@ktu.edu.tr](mailto:etekin@ktu.edu.tr)

Doç. Dr. Tölay İLHAN NAS

E posta: [tulayco@ktu.edu.tr](mailto:tulayco@ktu.edu.tr)

## I. KISIM

### A. Soru formunu Cevaplayan Yöneticiye İlişkin Sorular (1.-11. Sorular)

1. İşletmedeki göreviniz:	<input type="checkbox"/> Şirket sahibi <input type="checkbox"/> İşletmenin ortağı <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> YK Başkanı <input type="checkbox"/> YK Üyesi <input type="checkbox"/> İhracat Müdürü/Sorumlusu
2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
3. Doğum yılınız:	.....
4. Öğrenim durumunuz:	<input type="checkbox"/> Hiç okula gitmedim <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5. Şuan ki görevinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?	..... yıl
6. Bildiğiniz yabancı dil sayısı:	<input type="checkbox"/> Hiç <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 ve üzeri ise ...
7. Üye olduğunuz sivil toplum kuruluşu (STK) sayısı:	<input type="checkbox"/> Hiç <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 ve üzeri ise ...
8. Hangi girişimci derneğine üyesiniz? (Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz.)	<input type="checkbox"/> Hiç biri <input type="checkbox"/> TÜSİAD <input type="checkbox"/> MÜSİAD <input type="checkbox"/> ASKON <input type="checkbox"/> Diğer.....
9. Yurt içinde katıldığınız fuar sayısı:	..... adet
10. Yurt dışında katıldığınız fuar sayısı:	..... adet
11. Herhangi bir girişimcilik eğitimine katıldınız mı?	<input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet ise kaç kez .....

## II. KISIM

### B. İşletmenize İlişkin Genel Sorular (12.-21. Sorular)

12. İşletmenizin kuruluş yılı:	.....
13. İşletmenizin faaliyet konusu:	.....
14. İşletmenizi kim yönetiyor?	<input type="checkbox"/> Firma sahibi <input type="checkbox"/> Profesyonel yönetici
15. İşletmeniz bugüne kadar teşvik yasalarından faydalandı mı?	<input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet ise kaç kez .....
16. İşletmeniz hangi sertifikalara sahiptir?	<input type="checkbox"/> TSE <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> OHSAS 18001 <input type="checkbox"/> HACCP <input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> ISO 14001 <input type="checkbox"/> Diğer.....
17. İşletmenizde Ar-Ge faaliyeti yürütülüyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <b>Cevabınız Hayır ise 21. soruya geçiniz.</b>
18. Ar-Ge departmanında çalışanlarınızın sayısı:	..... kişi
19. Ar-Ge faaliyetlerine yıllık olarak ayırmış olduğunuz bütçe:	..... ₺
20. Toplam bütçeniz içinde Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığınız bütçe:	<input type="checkbox"/> % 10'dan az <input type="checkbox"/> % 10-25 <input type="checkbox"/> % 26-40 <input type="checkbox"/> % 41-75 <input type="checkbox"/> % 76-95 <input type="checkbox"/> % 95'ten fazla
21. İşletmenizin aile sahiplik oranı nedir?	<input type="checkbox"/> % 5'den az <input type="checkbox"/> % 5-20 <input type="checkbox"/> % 21-40 <input type="checkbox"/> % 41-70 <input type="checkbox"/> % 71-90 <input type="checkbox"/> % 90'dan fazla

### C. İşletmenizin Uluslararası Faaliyetlerine İlişkin Sorular (22.-29. sorular)

22. İşletmenizin ilk ihracata başladığı yıl:	.....
23. İthalat faaliyetinde bulunuyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet
24. İşletmenizin bugüne kadar katıldığı fuar sayısı:	..... adet
25. İhraç ettiğiniz ürün:	<input type="checkbox"/> Yüksek katma değerli bir sanayi ürünüdür <input type="checkbox"/> Emek yoğun bir üründür <input type="checkbox"/> Sermaye yoğun bir üründür

	( ) Teknoloji yoğun bir üründür ( ) Diğer..... <b>Lütfen Belirtiniz</b>
26. İşletmenizin yurtdışı pazarlara girişi ile ilgili olarak;	( ) İşletmemizin kuruluşu sırasında bir gün ihracat yapabileceğimizi hiç düşünmemiştik ( ) İşletmemizin daha kuruluşu sırasında yurtdışı pazarlarda yer alma niyeti ile hareket ettik ( ) İşletmemizin kuruluşu sırasında yurtdışı pazarlarda yer alma niyetiyle değil, zamanla yurt dışı pazarlarda yer alma niyetiyle hareket ettik
27. Yurt dışı pazara açıldıktan sonra ilk bir yılda ihracat yaptığımız ülke sayısı:	..... <b>adet</b>
28. Şu anda toplam kaç ülkeye ihracat yapmaktasınız?	..... <b>ülke</b>
29. İhracat yaptığımız ilk 10 ülke/ülkeler;	1-...../2-...../3-..... 4-...../5-...../6-..... 7-...../8-...../9-..... 10-.....

### III. KISIM

#### D. Üst Düzey Yönetici Özelliklerine İlişkin Sorular (30.-41. Soru)

**Küresel Yönlülük, Girişimcilik Eğilimi ve Uluslararası Deneyime İlişkin Sorular.**  
Katılım durumunuzu ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.

1	2	3	4	5					
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
30. İhracat birimini kısa bir süre içerisinde kurmuş olmak önemlidir.									
31. Tüm dünyayı hitap edecek bir pazar olarak görmekteyim.									
32. Yurt dışına satış yapmak vaz geçilmez derecede önemlidir.									
33. Yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyona sahibim.									
34. Yurt dışı fuarlara katılmak önemlidir.									
35. Yurt dışı pazarda bilgi edinmenin önemli olduğuna inanıyorum.									
36. Yurt dışı pazara açılmada girişimcilik eğitimlerine katılım önemlidir.									
37. Yurt dışı pazara yüksek risk yüksek kazanç inancı ile girmek gerekir.									
1	2	3	4	5					
Hiç	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10 Yıl ve üzeri	1	2	3	4	5
38. Yurt dışında yaşama tecrübesine sahibim.									
39. Yurt dışında çalışma tecrübesine sahibim.									
40. Yurt dışında eğitim tecrübesine sahibim.									
41. Yurt dışına açılmadan işletme için yurt dışı seyahatler gerçekleştirdim.									

#### E. Sosyal Sermaye Düzeyine ve Ağ Bağlantılarına İlişkin Sorular (42.-60. Sorular)

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oldukça Az ya da Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman					
42. Son 3 yılda hangi sıklıkla sosyal bir faaliyet ya da etkinlikte yer aldınız.									
43. Son 3 yılda hangi sıklıkla üye olduğunuz STK, dernek, vakıf vb. faaliyetlerine katıldınız.									
44. Son 3 yılda hangi sıklıkla toplumsal bir aktivite ya da projede yer aldınız.									
45. Son 3 yılda direkt olarak size faydası olmayan bir faaliyette gönüllü olarak yer aldınız.									
46. Son 3 yılda hangi sıklıkla dostlarınızla dışarıda düzenlenen yemek organizasyonuna katıldınız.									
47. Son 3 yılda hangi sıklıkla ailecek arkadaşlarınıza/dostlarınıza ev ziyaretlerinde bulundunuz.									

**Aşağıda yer alan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinizin (bağlantılarınızın) düzeyini ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.**

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oldukça Az ya da Hiç	Az	Ne Az Ne Fazla	Fazla	Çok Fazla					
48. Siyasetçiler ile					55. Basın ve Reklam Şirketleri ile				
49. Hükümet Temsilcileri ile					56. İş Adamları (Girişimci) Dernekleri ile				
50. Kamu İdaresi Yöneticileri ile					57. Ticaret (Sanayi) Odaları ile				
51. Kalkınma Ajansı ile					58. Spor, Sanat Kuruluşları ile				
52. KOSGEB ile					59. Şehir Vakıfları ile				
53. Belediye ile					60. Mülki Amirler ile				
54. Çevre Platformları ile									

#### **IV. KISIM**

##### **F. İşletmenizin Performansına İlişkin Sorular (61.-64. sorular)**

**İşletmenizi, son üç (3) yılını dikkate alarak aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz? İşletmenizi en iyi yansıtan kutucuğa (X) işareti koyunuz.**

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Çok Düşük	Düşük	Ne Düşük Ne Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek					
61. İhracat satışlarındaki büyümeden memnuniyetiniz.									
62. İhracat kârlılığındaki büyümeden memnuniyetiniz.									
63. Toplam satışlar içerisinde ihracatın oranından memnuniyetiniz.									
64. Genel ihracat performansından memnuniyetiniz.									

**Çalışma sonuçlarını almak istiyorsanız e-postanızı yazınız: .....@..... .com**

## ÖZGEÇMİŞ

Erol TEKİN, 25.10.1986 tarihinde Kastamonu'nun Taşköprü ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Taşköprü Atatürk İlköğretim Okulu'nda, Lise öğrenimini Taşköprü Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde, lisans eğitimini ise 2005-2009 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doğrudan doktora eğitimine başladı.

TEKİN, 2010 yılında Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ilk kez akademik görevine başlamış ve 2011 yılında Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne araştırma görevlisi olarak atanmıştır. Doktora eğitimi süresi boyunca ise Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmıştır. Uluslararası işletmecilik ve stratejik yönetim konularında çalışmaları bulunan TEKİN, 2016 yılı içerisinde yapmış olduğu çalışmalarla Akademik Teşvik Ödülü almıştır. İyi derecede İngilizce bilgisine sahiptir.