

## SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADA KAYNAK TABANLI İHRACAT PERFORMANSI: TÜRKİYE İSO-500 İHRACATÇI İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nurhan PAPATYA<sup>1</sup>  
Gürcan PAPATYA<sup>2</sup>  
Ahmet SONGUR<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu çalışma, Türkiye İSO-500 listesindeki yer alan ihracatçı işletmelerin “Kaynak Tabanlı İhracat Performansı”nın değerlendirilmesine yöneliktir. Türkiye İSO-500 ihracatçı imalat işletmelerinin kaynak ve yeteneklerinin, ihracat performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasını amaçlamaktadır.

Bu bağlamda Türkiye ihracatçı imalat işletmelerine bir anket uygulanmıştır. Kullanılabilir 196 anket analize tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; doğrulayıcı faktör analizi ile kuramsal olarak ortaya koyulan modelin, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde doğrulandığı görülmüştür. Araştırma hipotezlerini test eden regresyon analizi sonuçlarına göre; (a) deneysel kaynakların özellikle pazar payını etkilediği, (b) ölçek kaynaklarının ise, pazar payı ve kârlılık ölçütlerini etkilediği, (c) finansal kaynakların, pazar payı, kârlılık ve yeni ürün geliri performans ölçütleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu, (d) bilgi temelli yetenekler ile kârlılık arasında da, U şeklinde bir ilişki olduğu, ayrıca bilgisel yeteneklerin, yeni ürün gelirini olumsuz etkilediği izlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük, Kaynak Tabanlı Kuram, İhracat Performansı, Türkiye İSO-500, İhracatçı İmalat İşletmeleri.*

---

<sup>1</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü, nurhanpapatya@sdu.edu.tr

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü, gurcanpapatya@sdu.edu.tr

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir MYO, ahmetsongur@sdu.edu.tr

## **RESOURCE BASED EXPORT PERFORMANCE IN SUSTAINABLE COMPETATIVE ADVANTAGE: A SURVEY ON TURKEY ISO-500 EXPORTER MANUFACTURING ENTERPRISES**

### **ABSTRACT**

This research aims to analyse the exporter enterprises, which are in the list of Turkey İSO-500, in terms of “Resource-Based Export performance”. The main focus point of the study is to investigate the effect of resources and capabilities of exporter manufacturing enterprises in the list of İSO-500 on performance of export.

In the study, a survey is applied to Turkish exporter manufacturing enterprises. Out of the survey, 196 applicable questionnaires are analysed. According to this; the theoretical model laid down in study is validated statistically by implementing confirmatory factor analysis. The results obtained via the research hypothesis testing regression analysis are; (a) the experimental resources have effect on market share (b) the scale resources affect market share and profitability criteria, (c) financial resources have a negative affect on market share, profitability and new product revenue performance criteria, (d) it is observed that there is a U shape relationship between profitability and knowledge-based capabilities moreover informational abilities have a negative effect on new product revenue.

**Key Words:** *Sustainable Competitive Advantage, Resource Based Theory, Export Performance, Turkey İSO-500, Exporter Manufacturing Enterprises.*

### **GİRİŞ**

Kapalı ekonomilerin açık hale gelmesi, ticaret sisteminin liberalizasyonu, artan ekonomik bütünleşmeler, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ve ulaşım sektöründe yaşanan gelişmeler, işletmelerin, performans konusuna daha fazla yoğunlaşmalarını gerekli kılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak, işletmeler için dış pazarlara açılma (ihracat) yoluyla performans ve büyüme elde etme düşüncesi cazip hale gelmiştir. Dolayısıyla, ihracat özellikle iş riskini yaymak, yüksek gelir ve kâr elde etmek, iş teknolojisini ve hizmet kalitesini geliştirmek, üretim kapasitesi ve verimliliğini artırmak kısaca, rekabetçi üstünlük için öncelikli bir faaliyet olarak tanımlanır.

İşletmelerin rekabetçi üstünlüğünde ihracat performansı, sürdürülebilirlik için temel kabul edilir. İhracat performansına dair yapılan

birçok akademik çalışma ise, “Kaynak Tabanlı Kuram<sup>4</sup>” üzerine bina edilir.<sup>5</sup> Ancak bu yönlü yapılan çalışmalarda işletme içsel (kaynak ve yetenekler) özelliklerinin ihracat performansına doğrudan etkileri incelenmemiş, ihracat performansına kaynak ve yetenek etkileşimi bütünsel olarak ortaya konmamıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın amacı, “Kaynak Tabanlı Kuram” çerçevesinde işletmelerin ihracat performansını etkileyen, kaynak ve yetenekleri araştırmak ve ilişkileri bütünsel olarak açıklamaktır.<sup>6</sup> Çalışma<sup>7</sup> da, deneysel kaynaklar, ölçek kaynakları, finansal kaynaklar, bilgi temelli yetenekler, müşteri ilişkileri yetenekleri ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinin ihracat performansına etkisi incelenerek, İSO 500 listesinde yer alan Türkiye ihracatçı imalat işletmeleri örneklemini üzerinden kanıtlar aranmış; elde edilen kanıtlar ile Türkiye imalat işletmelerinin durumları ortaya konmuştur.

## 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

İşletmenin varlığını koruyabilmesine ve sürdürülebilmesine ilişkin tüm faaliyetler rekabet çerçevesinde değerlendirilir. Rekabet kavramını strateji perspektifi olmadan açıklamak ise mümkün değildir. Strateji perspektifi, rekabetçi üstünlük için işletme ve çevresi arasında gelecek bağlantısı sağlar. Henderson<sup>8</sup> “iki işletme benzer yollarla varlığını

<sup>4</sup> Bu konuda Türkiye’de ilk çalışma için Bkz. Nurhan Papatya, **Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, 2. Baskı, Asil Yayınları, Ankara, 2007a.

<sup>5</sup> Bkz. David A. Griffith, Harvey G. Michael, "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities", **Journal of International Business Studies**, 2001, c. 32, S. 1, s. 597-606; Neil A. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model And Empirical Assessment", **Journal of Marketing**, 2004, c. 68, S. 1, s. 90-108; Janet Y. Murray, Masaaki Kotabe, Joe Nan Zhou, "Strategic Alliance Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China", **Journal of International Business Studies**, 2005, c. 36, S. 2, s. 187-208.

<sup>6</sup> Literatürde ihracat performansına ilişkin birçok ölçüt yer almaktadır. Ancak biz bu çalışmada, ihracat performansına daha bütünsel yaklaşım, etkililik (pazar payı), etkinlik (kârlılık) ve uyumluluk (yeni ürün geliri) gibi üç boyut üzerinden ölçümlene ile konunun irdelenmesi hedeflemekteyiz. Bkz. Tage Koed Madsen, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, 1989, c. 64, S. 1, s. 41-57; Peter G. Walters, Saeed Samiee, "A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 1990, c. 15, S. 2, s. 33-50; Stanley F. Slater, E. M. Olson, "Market Orientation and the Learning Organization", **Strategic Management Journal**, 2000, c. 21, S. 1, s. 813-829; William E. Baker, James M. Sinkula, "Market Orientation and the New Product Paradox", **Journal of Product Innovation Management**, 2005, c. 22, S. 6, s. 483-502; Orville C. Walker, Robert W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", **Journal of Marketing**, 1987, c. 51, S. 3, s. 15-34.

<sup>7</sup> Bu çalışma Ahmet Songur, **Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO 500 İhracatçı İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Isparta: Süleyman Demirel Üniv. SBE (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2015 adlı doktora tezi kapsamında ve temel veri seti ve varsayımlarına bağlı türetilmiştir.

<sup>8</sup> Bruce D. Henderson, "The Origin of Strategy", **Harvard Business Review**, 1989, c. 1, S. 11, s. 139-145.

sürdürürse, iki işletmenin aynı anda var olması imkânsızdır” demektedir. Bu durum işletmelerin farklı stratejiler öngörme ve uygulama zorunluluğu ifade eder.<sup>9</sup>

Rekabetçi üstünlük, kabul edilmiş performans ölçütlerine göre, belirli bir zaman içinde rakiplere karşı sürekli/üstün performans gösterebilmektir.<sup>10</sup> Sürekli/üstün performans, yenilik oluşturma ve değişimin zorlamasına bağlı olarak gelişir. İşletme rakip işletme faaliyetlerini değerlendirerek, onlardan daha iyi/etkili pazar hizmeti sunmaya çalışır.<sup>11</sup> Bu ise işletmenin pazar pozisyonunu korumasını ve sürdürülebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerin bir sonucudur.

Rekabetçi üstünlük kavramı son döneme kadar, Porter’in rekabetçi güçler analizi ile değerlendirilmiştir. Rekabetçi üstünlük, işletmenin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanları (SWOT analizi) arasındaki ilişkiye bağlı açıklanmıştır. Fakat SWOT analizi ile işletmenin kaynak ve yetenekleri açıklamak mümkün değildir. Son yıllarda rekabetçi üstünlük kavramının Kaynak Tabanlı Kuram (KTK-Resourced Based Theory-RBT) çerçevesinde genişletilerek ele alındığı görülür.<sup>12</sup>

Barney’e göre sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar değerli, az bulunur, taklit edilemez/taklik maliyetleri çok yüksek ve ikame edilemez olmalıdır. Bir işletmenin kaynak ve yeteneklerinin önemi, kaynak ve yeteneklerin fırsatları kollama ve tehditleri ortadan kaldırmalarına bağlıdır. Değer yaratmanın koşulu ise teknoloji değil, işletme kaynak ve yeteneklerini geliştirmektir.<sup>13</sup> Bu şekilde artan yaratıcılık, değer yaratımının temelini oluşturur. Ortaya çıkan bu değer işletmeyi rekabetçi yapar. İşletme kaynaklarının değerli olması önemlidir. Fakat benzer kaynaklara birkaç rakip işletme sahip olabiliyorsa, bu kaynakların değerliliği rekabetçi üstünlük oluşturmaz. Değerli, fakat sık rastlanan kaynaklar ve yetenekler, rekabetçi eşitlik yaratır. İşletmenin kaynakları hem değerli, hem de az bulunursa, bu durum işletmeye geçici rekabetçi üstünlük sağlar. Değerli ama sık görülen kaynaklar - işletmelere her ne kadar kalıcı rekabetçi üstünlük oluşturmaya da- işletme varlığını sürdürmede büyük önem taşır.<sup>14</sup> Taklit edilemezlik/taklit

<sup>9</sup> Nurhan Papatya, 2007a, s. 5.

<sup>10</sup> Nurhan Papatya, 2007a, s. 7.

<sup>11</sup> Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, "Akıllı İşletmelerin Rekabeti Doğru Okuma Stratejisi Olarak Kaynak Tabanlı Görüş: Türk Otomotiv Sektörü İşletmelerinde Bir Değerleme", 16-18 Mayıs 2008 İKÜ, **16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2008, Antalya.

<sup>12</sup> John Fahy, "A Resource-Based Analysis Of Sustainable Competitive Advantage In a Global Environment **International Business Review**, 2002, c. 11, s. 57-78; ayrıca bkz. Gürcan Papatya, Nurhan Papatya, A.Buğra Hamşioğlu, "Yenilik Üretme Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", **8-10 Mayıs 2014 Antalya 13.Ulusal İşletmecilik kongresi Bildiri Kitabı**, C. 2, Marmara Üniv. Yayınevi, 2014, s. 1067-1074.

<sup>13</sup> Barney, 1991, s. 99-120; George S. Day, "An Outside-in Approach to Resource-Based Theories", **Journal of the Academic Marketing Science**, 2014,c. 42, s. 27-28.

<sup>14</sup> Nurhan Papatya, 2007a, s. 94.

maliyetlerinin çok yüksek olması, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temel koşuludur.<sup>15</sup> Eğer işletme taklidi zor, az bulunur ve değerli kaynaklara sahip olursa, normal üzeri getiri ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturma yeteneği kazanır. Rakip işletmeler bazı durumlarda, rekabetçi işletmelerin değerli kaynaklarını taklit etmede maliyet dezavantajı ile karşılaşabilir. Bu durumda işletme sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yakalayabilir.<sup>16</sup> İşletmenin rekabetçi üstünlüğü kaynak ve yeteneklerin değerli, az bulunur, yerine konulamaz ve maliyetli taklit edilebilirliğine bağlı gelişir. Ayrıca işletmenin kaynak ve yeteneklerinin bu özellikleri yansıtacak şekilde düzenlemesi gerekir. Eğer işletme değerli, az bulunur ve taklit edilemez kaynakları, rekabetçi üstünlüğe dönüştürebilecek bir örgüt yapısına sahip değilse, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edemez.

## 1.2. Kaynak Tabanlı Kuram

İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve bilgi toplumuna evrilmeye, işletmelere yeni bir rekabet alanı sunmuştur. Rekabette bilgi odaklılık ve bilgiyi üretme gücü, işletmelerin fiziksel olmayan (soyut) kaynaklara yönelmelerinde itici kuvvet oluşturmaktadır. Özellikle işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, uygun/en etkili strateji seçimi yaparken, kolaylıkla taklit ve temin edilemeyen ve uzun vadede geliştirilebilen fiziksel olmayan kaynakları göz önünde bulundurması gerekmektedir.<sup>17</sup> İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal/hizmet üretiminde yararlandığı fiziksel ve fiziksel olmayan tüm unsurlar işletmenin varlıklarıdır. Bu varlıkları eşgüdüm içinde kullanma ve amacına uygun faaliyetler gerçekleştirme kapasitesi ise, işletmenin yeteneğini ifade eder.<sup>18</sup> Bu iktisat temelli yaklaşım, işletme kaynaklarını ve işletme performansını dinamik bir rekabet ortamında nasıl kullanacağına yönelik açıklamalar getirmeye ilişkindir. Bu yaklaşımı ifade eden kavram Kaynak Tabanlı Kuramdır (KTK-Resourced Based Theory-RBT).<sup>19</sup>

Kaynaklar ve yetenekler KTK'ın kritik bileşenleridir.<sup>20</sup> Kaynaklar, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar olarak ikiye ayrılır. Kaynakların

<sup>15</sup> Steven A. Lippman, Richard P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition" *The Bell Journal of Economics*, 1982, c. 13, S. 2 s. 418-438.

<sup>16</sup> Nurhan Papatya, 2007a, s. 96.

<sup>17</sup> Atılhan Naktiyok, Canan Nur Karabey, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2007, c. 62, S. 4, s. 203-225.

<sup>18</sup> Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, "İşletmelerde Kaynakların Etkin Yönetilmesi: Azerbaycan İşletmelerine Yönelik Kaynak Tabanlı Bir Model Öneri ve Hazırlık Notlarının Değerlendirilmesi", *Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi Bildirisi Kitabı*, 2006, s. 202-209; Hayri Ülgen, Kadri S. Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 117-118.

<sup>19</sup> Bkz. Papatya, 2007a, s.51.

<sup>20</sup> Irina V. Kozlenkova, Stephen A. Samaha, Robert W. Palmatier "Resource-Based Theory in Marketing", *Journal of Academic Marketing Science*, 2014, c. 42, S. 1, s. 1-21.

değeri, maliyetleri düşürmesine veya geliri artırmasına bağlı düşünülür.<sup>21</sup> Kaynaklar çoğunlukla fiziksel olarak değerlendirilse de, fiziksel olmayan kaynaklar daha sınırlı ve görece daha değerlidir. Yanısıra, rekabetçi üstünlük sağlama noktasında daha çok katkı sağlayabilir. Yetenekler, işletmenin stratejilerini uygulama noktasında kaynaklardan yararlanma becerisi olarak tanımlanır.

Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya belli bir zaman diliminde işletmeye yarı kalıcı olarak bağlanmış somut ve soyut varlıklardan oluşur. KTK'a göre, işletmeler kaynaklar yığınıdır. Kaynaklar, işletmenin uyguladığı stratejiler ve çalışmalar sonucunda üretim sürecine katılan tüm girdilerdir.<sup>22</sup> KTK'a göre kaynaklar rekabetçi üstünlüğün temeli olarak görülür.<sup>23</sup>

Wernerfelt (1984) kaynakları, işletmeye zayıflık veya üstünlük sağlayabilecek her şey olarak görür.<sup>24</sup> Barney (1991) ise kaynakları, örgütsel sürecin, işletme özelliklerinin, iletişim yeteneklerinin ve kaynakların toplamı olarak ele alır.<sup>25</sup> Amit ve Schoemaker (1993) kaynakları, işletme tarafından kontrol edilerek kullanılan unsurların toplamı olarak tanımlar.<sup>26</sup> Day (1994) kaynaklar, işletmenin biriktirmiş olduğu özel yeteneklerin kaynağı iken, yetenekleri, bu kaynakları üstün bir biçimde konumlandırılmasına yarayan unsurlar olarak düşünür.<sup>27</sup> Kısaca, kaynaklar bilgi, bireysel beceri ve ilişki gibi somut ve soyut stoklar olurken, yetenekler, kaynakları stratejik çıktılara dönüştürebilecek organizasyonel süreçlerdir.<sup>28</sup> Yetenekler kaynakları görevlerini yapmak için eşsizleştirir, aynı zamanda, işletme kaynak stokunu besler ve günceller. Yetenekler; işletmelerin sermaye, makineler, teçhizat, binalar gibi somut varlıkları ve patent, know-how, marka gibi soyut varlıklarının yanı sıra işletmelerin bu kaynakları beraber, etkili bir şekilde kullanarak bir "iş yapabilme kapasitesi"ni niteler. Diğer bir deyişle, bu kapasite işletmenin yeteneğidir ve her işletmede bu varlık ve yetenekler farklıdır.<sup>29</sup> Yetenekler, bir takım kaynakları harekete geçirme olarak

<sup>21</sup> Richard Hall, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, c. 13, S. 1, s.135-144.

<sup>22</sup> Robert M. Grant, "The Resource Based View of the Firm: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, 1991, c. 33, S. 3, s. 114-135.

<sup>23</sup> Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 1991a, c. 17, S. 1, s. 99-120.

<sup>24</sup> Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, 1984, c.5, S. 1, s. 171-180.

<sup>25</sup> Barney, 1991, s. 99-120.

<sup>26</sup> Raphael Amit, Paul J.H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 1993, c. 14, S. 1, s. 33-46.

<sup>27</sup> S. George Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 1994, c. 58, s. 37-52.

<sup>28</sup> Anne Kaleka, "Studying Resource and Capability Effects on Export Venture Performance" **Journal of World Business**, 2012, c. 47, S. 1, s. 93-105.

<sup>29</sup> Ülgen, Mirze, 2004, s. 120.

tanımlanmış ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak gösterilmiştir. Çünkü yeteneklerin, satın alınması veya taklit edilmesi, üzerine inşa edildikleri kaynaklardan çok daha zordur. Sonraki çalışmalarda, dinamik yeteneklere temel oluşturduğu ve şiddetli rekabet ortamında rahatlık sağladığı için, organizasyonel bilginin eşsiz bir yetenek olduğundan söz eder.<sup>30</sup> Literatürde “temel yetenek” olarak yer alan “core competence” kavramına ilişkin çeşitli yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. İşletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir. Diğer taraftan KTK’da yetenekler, rekabetçi üstünlük yaratmak için stratejik seviyede önemli olan içsel kaynaklar havuzu olarak tanımlanmaktadır.<sup>31</sup> İşletmenin sahip olduğu kaynaklar fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

Tablo 1: Fiziksel ve Fiziksel Olmayan Kaynaklar

Kaynaklar	Açıklamalar
<b>Fiziksel kaynaklar</b>	Fiziksel kaynaklar işletmenin finansal tablolarında görülebilen arazi, bina, taşıt, mamul gibi fiziksel varlıklardır. İşletmenin finansal tabloları, işletmenin tüm kaynaklarını açıklayamaz. Burada önemli olan, basit bir biçimde işletmelerin varlıklarının değerlendirilmesi değil, söz konusu varlıkların rekabet üstünlüğü oluşturabilme potansiyellerinin anlaşılmasıdır. Fiziksel varlıkların taklidi göreceli olarak daha kolay olduğu için, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturma potansiyeli düşüktür.
<b>Fiziksel olmayan kaynaklar</b>	Fiziksel olmayan kaynaklar; “fiziksel bir varlığı bulunmayan, herhangi bir amaç için kullanılan veya kullanıma potansiyeli olan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen, kullanıldığı zaman azalmayıp, nicelik ve nitelik itibarıyla olduğu gibi kalabilen veya artabilen her şeyi” ifade eder. Fiziksel olmayan kaynaklar; ilişkiler, kültür, liderlik, işletme ünü, patentler, telif hakları, beceriler, bilgi sistemleri marka ve bilgiyi paylaşma yetenekleridir. <sup>32</sup> Örneğin markanın fiziksel olmama özelliği, onun taklidini zorlaştıran bir unsurdur. Fiziksel olmayan kaynaklar; ilişkiler, kültür, liderlik, işletme ünü, patentler, telif hakları, beceriler, bilgi sistemleri marka ve bilgiyi paylaşma yetenekleridir. Örneğin markanın fiziksel olmama özelliği, onun taklidini zorlaştıran bir unsurdur. Fiziksel olmayan pazar tabanlı kaynaklar çoklu kullanım olanağı sağlarken, örgütsel değişimlerde fiziksel kaynakların aksine kolayca uyum sağlayabilir. Fiziksel olmayan kaynakların korunması doğası itibarıyla zor olsa da, bazı fiziksel olmayan kaynaklar hukuki olarak muhafaza edilebilir.(Patentler, ticari markalar, telif hakkı, sözleşmeler ve lisanslar, ticari sırlar, bilgi tabanları vb.)

**Kaynak:** Bu tablonun hazırlanmasına ilişkin Bkz. David J. Collis, Cynthia A. Montgomery, "Creating Corporate Advantage", **Harvard Business Review**, 1998, c. 76, S. 3, s. 71-83; Thomas Diefenbach, "Intangible Resources: A Categorical System of Knowledge and Other Intangible Assets", **Journal of Intellectual Capital**, 2006, c. 7, S. 3, s. 406-420; Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 202; David A. Aaker, Erich Joachimsthaler "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge", **California Management Review**, 2000, c. 42, S. 4, s. 8-23; Kozlenkova, Samaha, Palmatier, 2014, s. 1-21.

<sup>30</sup> Iuri Gavronski vd., "A Resource-Based View of Green Supply Management", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 2011, c. 47, S. 6, s. 872-885.

<sup>31</sup> Barney, 1991, s. 99-120; Wernerfelt, 1984, s. 171-180; Michael T. Krush, Ravipreet S. Sohi, Amit Saini, "Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing's Influence and Business Unit Outcomes", **Journal of the Academic Marketing Science**, 2015, c. 43, S. 1, s. 32-51.

<sup>32</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 202.

Tüm kuramlar gibi KTK da, bazı varsayımlar üzerine kuruludur. KTK için işletmenin kontrol ettiği, kaynak ve yeteneklere ilişkin iki temel varsayım söz konusudur. Bu varsayımlar, temelde, işletme performansına ilişkin diğer kuramlarla uyumludur. Bu benzerlikler dışında, KTK iki ek varsayım ortaya koyar. Varsayımlar; (a) kaynakların benzersizliği ve (b) kaynakların devinimsizliğidir

Kaynakların benzersizliği, aynı sektörde olan işletmelerin farklı kaynak demetlerine sahip olmasını ifade eder. Bu bağlamda kaynakların benzersizliği ile bazı işletmelerin diğerlerinden daha yetenekli olabileceği ima edilir.<sup>33</sup> Şekil 2’de izlenebileceği gibi, benzersizlik kavramı ile işletmenin dört özelliği ifade edilmektedir. Bunlar; değerlilik, az bulunurluk, taklit edilemezlik ve ikame edilemezliktir.<sup>34</sup> İşletme kaynakları kıt, yerine konulamaz ve esnek olmayan bir arza sahiptir. Bu durum işletmeler için avantaj oluşturarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün olası kaynağı haline gelir.

Kaynakların devinimsizliği, işletmeler/pazarlar arasında rahatça dolaşamayan ayrıca sadece onu oluşturanlar tarafından kullanılabilen kaynakları ve yetenekleri ifade eder. İfade edilen iki varsayım da benzersiz ve devinimsiz kaynakların olabileceği tezini ortaya koyar. Fakat bu durum tüm işletmeler için ve her zaman geçerli olmayabilir. Bu varsayımlar ile bazı işletmelerin bazı zamanlarda işletmelerini etkin kılacakları kaynaklara sahip olabileceğini ve bu kaynak farklılıklarının sürdürülebilir olabileceğini ifade edilir.<sup>35</sup>

### 1.3. Kaynak Tabanlı İhracat Performansı

Bir işletmenin rekabet gücü ihracat performansına bağlanılır. İhracat performansının belirleyicisi ise, ihracat kaynak ve yetenekleridir. Bu nedenle işletmeler, ihracat için kaynak ve yeteneklerini oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik çalışmaktadır.<sup>36</sup>

İhracat kaynak ve yetenekleri, uluslararası pazarlama faaliyetlerinden veya öğrenme süreci ile gelişir.<sup>37</sup> İhracat kaynak ve yetenekleri, işletmenin üstün müşteri değeri yaratmasına katkı sağlayan yanı

---

<sup>33</sup> Jay B. Barney, Delwyn N. Clark, **Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, UK, 2007, s. 67.

<sup>34</sup> Birger Wernerfelt, "A Rational Reconstruction of the Compromise Effect: Using Market Data to Infer Utilities", **Journal of Consumer Research**, 1995, c. 21, S. 4, s. 627-633.

<sup>35</sup> Barney, Delwyn, 2007, s. 67.

<sup>36</sup> Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, "İhracat Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Mermer Sanayi Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **10. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-19 Kasım 2005, Doğu Akdeniz Üniversitesi, s. 233-277.

<sup>37</sup> Anthony Foley, John Fahy, "Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market-Sensing Capability", **Journal of Strategic Marketing**, 2004, c. 12, S. 1, s. 219-230.



sıra, yeni pazarlara girmek için zemin oluşturan özel yeteneklerdir. İhracat kaynak ve yetenekleri işletmenin sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ile özel bilgi ve becerilerin bütünleşmesi ile oluşturulabilir. Benzersiz ihracat kaynak ve yetenekleri pazarın özelliğine göre, işletmeler arasında çeşitlilik gösterir. Bu noktada bütün ihracat kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi mümkün olmayabilir.<sup>38</sup> Kaynak ve yetenekler işletmenin uyguladıkları stratejilere paralel olarak sürekli gelişir. İhracat performansına etki eden kaynak ve yetenekler; deneyimsel kaynaklar, ölçek kaynakları, finansal kaynaklar, bilgi temelli yetenekler, müşteri ilişkileri yetenekleri ve yeni ürün geliştirme yetenekleri şeklinde açıklanır.<sup>39</sup>

(a) *Deneyimsel Kaynaklar*: İşletmenin deneyimsel bilgisi değerli, karmaşık ve taklidi zor kaynaklardır, oluşturulması zaman alır. Deneyimsel bilgi diğer kaynak ve yeteneklerin etkileşimi ve bileşimi sonucunda ortaya çıkar.<sup>40</sup> Önemli oranda ihracat yapan işletmeler; kararlarında, uygulamalarında ve yeni ihracat pazarlarına girişte deneyimsel bilgi birikiminden yararlanır. İşletmeler bilgi kazanımına yönelik kanalları, daha kaliteli bilgiyi ve sürekli bilgi akışını zamanla oluşturabilir.<sup>41</sup>

(b) *Ölçek Kaynakları*: İşletme büyüklüğünün ihracat performansına etkisi üzerine yapılan araştırmalar çok güçlü değildir.<sup>42</sup> KTK'da işletme büyüklüğü (ölçek kaynaklar) örgütsel kaynak yığını olarak görülür.<sup>43</sup> İşletme büyüklüğü, kullanılabilir finansal ve yönetsel kaynakların bir belirleyicisidir. İşletme kaynak fazlalığına sahip olduğu oranda genişleme imkânları bulacak yanı sıra, olası fırsatları değerlendirebilecektir.<sup>44</sup> Birçok ihracatçı gevşek kaynaklarını (slack resources)<sup>45</sup> dağıtarak, ölçek ve/veya kapsam ekonomisi sağlamaktadır.<sup>46</sup> İhracat faaliyetinin ölçeği ihracat performansını dolaylı olarak etkileyebilir. Haahti vd. (2005)<sup>47</sup> tarafından yapılan bir çalışma ile bu

<sup>38</sup> Papatya, Papatya, 2005, s. 233-277.

<sup>39</sup> Kaleka, 2012, 93-105.

<sup>40</sup> Maurizio Zollo, Sidney G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", **Organization Science**, 2002, c. 13, S. 3, s. 339-351.

<sup>41</sup> Anna Kaleka, "When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance", **Journal of International Marketing**, 2011, c. 19, S. 1, s. 40-58.

<sup>42</sup> Shaoming Zou, Simona Stan, "The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, 1998, c. 15, S. 1, s. 333-356.

<sup>43</sup> Barney, 1991, s. 99-120; Wernerfelt, 1984, s. 171-180; Edith E. Penrose, **The Theory of the Growth of the Firm**, Wiley, New York, 1959.

<sup>44</sup> Charles Dhanaraj, Paul W. Beamish, "A Resource Based Approach To The Study of Export Performance", **Journal of Small Business Management**, 2003, c. 41, S. 3, s. 242-261.

<sup>45</sup> Louis H. Amato, Christie H. Amato, "The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving", **Journal of Business Ethics**, 2007, c. 72, S. 1, s. 229-241.

<sup>46</sup> Constantine S. Katsikeas, Shengliang L. Deng, Lawrence H. Wortzel, "Perceived Export Success Factors of Small and Medium Sized Canadian Firms" **Journal of International Marketing**, 1997, c. 5, S. 4, s. 53-72; Gary Knight, "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", **Journal of International Marketing**, 2000, c. 8, S. 2, s. 12-32.

<sup>47</sup> Antti Haahti vd., "Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises", **Journal of World Business**, c. 40, S. 1, s. 124-138.

ilişki doğrulanmış, KOBİ'ler üzerine yapılan bu çalışma ile ölçek kaynakların işletme performansını dolaylı olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir.

(c)*Finansal Kaynaklar*: Finansal kaynaklar işletmenin ihracat faaliyetlerini kolaylaştırır. Ayrıca, farklı deneyimlere ve hatalara izin verir. Finansal kaynakların varlığı, bilgisayarlı yetenekleri ve yeni ürün geliştirme yeteneklerini de olumlu etkiler.<sup>48</sup> Finansal kaynakların bulunabilirliği finansal gevşeklik yaratabilir. Ancak örgütsel literatür gevşek kaynaklar ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade eder.<sup>49</sup> Uluslararası bağlamda, finansal sermayenin bulunabilirliği işletmenin ihracat faaliyetinin sürekliliği ve etkinliği üzerinde olumlu etkisi olabilir. Finansal kaynaklar, ortaya çıkan boşlukların ve öngörülemeyen problemlerin aşılmasında yardımcı olacaktır. Finansal kaynaklar oluşturdukları finansal gevşeklik ile aşırı güven ve alternatiflerin yeterince değerlendirilmemesi gibi sonuçlar oluşturarak verimlilik üzerinde olumsuz etki oluşturabilir.<sup>50</sup> Finansal kaynaklar işletmenin, karmaşık rekabetçi durumlara uyum sağlamasına olanak vererek işletme performansı etkiler.<sup>51</sup> İşletme kaynaklarının yeterli veya fazla olması, işletmenin çevresel uyumu sağlama noktasında vereceği kararlarda esneklik kazandırır. Özellikle finansal kaynaklar, işletmenin çevresel şoklara karşı bağımsızlık kazanmasını sağlar ve stratejilerin uygulamasını etkiler. Finansal kaynaklara sahip işletmeler rakiplere karşılık vermede daha özgür davranabilirler. Finansal kaynaklar yeni ürün geliştirme noktasında da önemli bir gerekliliktir.

(d)*Bilgi Temelli Yetenekler*: Bilgi temelli yetenekler, ihracat pazarlarındaki belirsizliği azaltmaya yönelik müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve ihracat pazar çevresi hakkında bilgi edinilmesini ve bu bilgilerin işletme içerisinde yayılması sağlar.<sup>52</sup> Bilgisel yetenekler, ihracatçı işletmelere önemli pazar bilgilerinin toplaması, analiz edilmesi ve yorumlanması için bir beceri portföyü oluşturur. Pazar bilgisi, pazar araştırmaları yoluyla (objektif) veya ihracat işlemlerinden edinilmiş (deneyimsel) olsun, ihracat performansı ile yakından ilişkilidir. İşletmeler; müşteriler, rakipler, pazarlama uygulamaları ve çevresel koşullarla ilgili bilgiler elde ederek ihracat fırsatlarına karşı hazırlıklı hale gelmektedir. Aksine, deneyimsiz ihracatçılar yurtdışı pazarlara açılma ve

<sup>48</sup> Kaleka, 2011, s. 40-58.

<sup>49</sup> Daniel A. Levinthal, "Adaptation on Rugged Landscapes", *Management Science*, 1997, c. 43, S. 1, s. 934-950.

<sup>50</sup> Kaleka, 2012, s. 93-105.

<sup>51</sup> Levinthal, 1997, s. 934-950.

<sup>52</sup> Constantine S. Katsikeas, Robert E. Morgan, "Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience", *European Journal of Marketing*, 1994, c. 28, S. 5, s. 17-35; Anne L. Souchon, Adamantios Diamantopoulos, "A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, 1996, c. 4, S. 3 s. 49-71.

uygulamalarında, potansiyel risk ve getiri ile ilgili belirsizlikler algılarlar. Bu konuda birçok görüş, bilgisel varlıkların rekabetçi üstünlük oluşturmada kaldıraç etkisi oluşturabileceğini iddia etmektedir. Örneğin Toften (2005)<sup>53</sup> çalışmasında, bilgisel yetenekler ile ihracat performansı arasında önemli pozitif bir etki olduğunu ifade eder. Peirce vd. (1998)<sup>54</sup> de benzer şekilde çalışmalarında ihracatçı işletmelerin düşük veya yüksek ihracat performansında bilgisel yeteneklerin etkisini belirtmişlerdir.<sup>55</sup>

(e)*Müşteri İlişkileri Yeteneği*: Müşteri ilişkileri yeteneği, ihracat pazar gerekliliklerini daha iyi anlama ve cevap verme üzerinedir. Müşteri ilişkileri yeteneği tedarikçi, müşteri ve tüm kanal üyelerini kapsar.<sup>56</sup> İşletmelerin ilişkisel pazarlama, dağıtım kanalı yönetimi ve pazar yönlülük gibi metotlar ile iyi müşteri ilişkileri kurması ve sürdürmesi beklenir.<sup>57</sup> Uzun vadeli getiri ancak iyi müşteri ilişkileri ile mümkün olur.<sup>58</sup> Müşteri ilişkilerini iyi yönetebilen işletmeler, araçlarla olan güçlü iletişimleri sayesinde belirsiz ihracat pazarlarını öngörmeye başarılı olabilir. Yanısıra, ihracat pazarlarındaki olası hataları azaltabilir ve müşteri siparişlerini doğru ve hızlı bir şekilde karşılayabilir.<sup>59</sup> Fakat araçlara aşırı güven pazar miyopisi oluşturabilir.<sup>60</sup> Pazar miyopi ise, yeni ürün gelirlerinde düşüşe sebep olabilir. Müşteri ilişkileri etkin yönetilemezse, maliyetleri artırarak kârlılığını olumsuz etkileyebilir. Bu maliyetlerin kârlılığını düşüren etkisine rağmen, karşılıklı

<sup>53</sup> K. Toften, "The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance: Some Empirical Evidence", **Marketing Intelligence and Planning**, 2005, c. 23 S. 2, s. 200-219.

<sup>54</sup> Nigel Piercy, Anne Kaleka, Constantine S. Katsikeas, "Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies", **Journal of World Business**, 1998, c. 33, S. 4, s. 378-393.

<sup>55</sup> Levi Bategeka Kabagambe, Martin Ogutu, Justus M. Munyoki, "Firm Competencies and Export Performance: A Study of Small and Medium Manufacturing Exporters in Uganda", **European Scientific Journal**, c. 8, S. 12, s. 48-67.

<sup>56</sup> Morgan, Kaleka, Katsikeas, 2004, s. 90-108; Roger J. Calantone, Jeffrey B. Schmidt, Michael X. Song, "Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison", **Marketing Science**, 1996, c. 15, S. 4 s. 341-358.

<sup>57</sup> Bkz. Gürcan Papatya, Nurhan Papatya, "Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli Müşteri İlişkileri Yönetimi: Yeni Boyutun Potansiyeli ve Hedefleri", **İnfomag İletişim ve Bilişim Dergisi**, 2001, s. 50-55

<sup>58</sup> Literatürde bu pazar/müşteri yönlülük ile ifade edilir. Bkz. Stanley F. Slater, John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization" **Journal of Marketing**, 1995, c. 59, S. 3, s. 63-74; Ayrıca Bkz. Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, Buğra Hamşioğlu, "Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması", **7. Anadolu İşletmecilik Kongresi**, 2008, Çorum, s.463-476; Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, Ahmet Songur, "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Turizm Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta Örneği", UETS'11 ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı, **Turizmde Yeni Ufuklar Bildiriler Kitabı**, 2011, s. 751-764

<sup>59</sup> Daniel C. Belloa, Cristian Chelariub, Li Zhang, "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", **Journal of Business Research**, 2003, c. 56, S. 1, s. 1-16; Chris Styles, Paul G Patterson, Farid Ahmed, "A Relational Model of Export Performance", **Journal of International Business Studies**, 2008, c. 39, S. 5, s. 880-900.

<sup>60</sup> Theodore Levitt, Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, 1960, c. 38, S. 1, s. 24-47.

öğrenme imkânlarından yararlanmak için ortaya çıkan maliyetler bir süre yönetilebilir.<sup>61</sup>

(f) *Ürün Geliştirme Yeteneği*: Yeni ürün geliştirme ve ürün yenileme, ürün geliştirme yeteneği kapsamını oluşturur. Ürün geliştirme yeteneği ihracat uğraşısının pazar payı ve kârlılığını artırarak, işletmenin hedef pazarda üstün değer yaratmasını sağlar.<sup>62</sup> Ürün geliştirme yeteneği, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmine yönelik ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ifade eder; ayrıca, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, rekabetin karşılanması ve Ar-Ge çalışmalarında sağladığı avantaja bağlı önemli katkılar sağlar. Etkin ürün geliştirme yeteneği, daha fazla müşteri bilgisinin elde edilmesine ve başarılı Ar-Ge çalışmalarının geliştirilmesine yardımcı olur. İşletmenin ileri seviye ürünler geliştirilebilmesi, ürün geliştirme yeteneğinin bir sonucudur.<sup>63</sup>

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, “Kaynak Tabanlı Kuram” bağlamında ihracatçı imalat işletmelerinin kaynak ve yeteneklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yayımlanan Türkiye'nin en büyük ilk 500 (İSO 500)<sup>64</sup> işletmesi listesinde yer alan ve ihracat yapan işletmeler araştırma evrenini oluşturmaktadır.<sup>65</sup> Araştırma evreninin oluşturan işletmenin tamamı aynı zamanda örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmada işletmeler tek tek telefonla aranarak randevu talep edilmiştir. Randevu veren işletmelerle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Diğer işletmeler anketleri yüz yüze görüşmeye vakitleri olmadığı için, e-posta üzerinden talep etmişlerdir. Çeşitli işletmeler ankete, ihracat yapmadıkları, kurumsal olarak cevap vermeyecekleri vb. sebeplerle katılmamışlardır. Ankete katılan işletmelerden elde edilen 208 anket formundan 196'sının verileri analize uygun bulunmuştur.

Araştırmada birincil elden veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın temelini, İSO-500 listesinde yer alan işletmeler ile yapılan yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla elde edilen anket verileri

<sup>61</sup> Esra F. Gençtürk, Preet S. Aulakh, "Norms and Control-Based Governance of International Manufacturer Distributor Relational Exchanges", *Journal of International Marketing*, 2007, c. 15, S. 1, s. 92-126.

<sup>62</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, 1985, c. 16, s. 1, s. 37-55.

<sup>63</sup> Shaoming Zou, Eric Fang, "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, 2003, c. 11, s. 4, 2012, s. 32-55.

<sup>64</sup> İSO 500 2013 listesi (<http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-buyuk-liste.html?j=6493030>)

<sup>65</sup> Anket uygulama sırasında 2013 yılı İSO 500 listesi'nin yayımlanmasına bağlı, liste güncellenmiş; yayımlanan liste değişiklikler çerçevesinde, listede yeni yer alan işletmeler de araştırmaya dahil edilmiştir.

oluşturmaktadır. Anket formunun oluşturulmasında, Kaleka<sup>66</sup> tarafından geliştirilen (test edilmiş) ölçek esas alınmıştır. Anket sorularının ölçümü beşli likert tipi ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Ankette 46 soru yer almıştır. Bu soruların (a) 12 tanesi işletme ve cevaplayan yöneticilere ilişkin demografik bilgileri, (b) 9 tanesi kaynaklara ilişkin soruları (deneyimsel, ölçek ve finansal kaynaklar), (c) 11 tanesi yeteneklere ilişkin soruları (bilgisel, müşteri ilişkileri, yeni ürün geliştirme yetenekleri) (d) 11 tanesi kontrol değişkenlerine ilişkin soruları (Pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu, teknolojik türbülans) 3 tanesi performansa ilişkin sorulardır (Pazar payı, kârlılık, yeni ürün geliri).

Araştırma sonuçları Lisrel, SPSS ve E-views paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile teorik olarak ileri sürülen faktör modelinin örneklemden elde edilen verilerle istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde doğrulanıp doğrulanmadığı araştırılmıştır. Regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin pazar payı, kârlılık ve yeni ürün geliri değişkenlerini açıklama güçleri bulunmuş ayrıca hipotezler test edilmiştir. Modelin güvenilirliği belirlemek için Cronbach's alfa katsayısı hesaplanmış, model için güvenilirlik katsayısı 0.913 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu değer ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>67</sup>

## 2.2. Araştırma Bulguları

### 2.2.1. Demografik Veriler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada ISO 500 listesinde yer alan ve ihracat yapan 196 işletme yer almıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çalışmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Değişken	Değişken Düzeyleri	n (196)	%
Çalışan Sayısı	50 den az	1	0,5
	50-200	24	12,2
	201-500	41	20,9
	500 den fazla	130	66,3
Faaliyet Yılı	5 yıldan az	6	3,1
	5-9 yıl	12	6,1
	10-14 yıl	30	15,3
	15-19 yıl	52	26,5
	20 yıl ve üzeri	96	49
İhracat Yılı	3 yıldan az	6	3,1
	3-5 yıl	12	6,1
	6-10 yıl	30	15,3

<sup>66</sup> Kaleka, 2012, s. 93-105.

<sup>67</sup> Şeref Kalaycı Ed., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Asil Yayınları, Ankara, 2008, s. 405.

	11-19 yıl	52	26,5
	20 yıl ve üzeri	96	49
İhracat Yapılan Ülke Sayısı	5 ten az	11	5,6
	5-9	29	14,8
	10-14	26	13,3
	15-19	13	6,6
	20 ve üzeri	117	59,7
İhracat Yüzdesi (%)	1-10	24	12,2
	11-25	48	24,5
	26-50	44	22,4
	51-75	44	22,4
	75 ve üzeri	35	18,3

Araştırmada kullanılan kaynak, yetenek ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir. En yüksek ortalamanın 4.09 değeri ile finansal kaynaklar ve ürün geliştirme yeteneklerinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 3.44 değer ile teknolojik türbülans değişkeninde gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	n
Pazar Payı	3.57	1.10	196
Kârlılık	3.72	0.93	196
Yeni Ürün Geliri	3.60	0.98	196
Deneyimsel Kaynaklar	3.82	0.94	196
Ölçek Kaynakları	3.49	1.06	196
Finansal Kaynaklar	<b>4.09</b>	0.94	196
Bilgisel Yetenekler	4.04	0.75	196
Müşteri İlişkileri Yetenekleri	4.08	0.79	196
Ürün Geliştirme Yetenekleri	<b>4.09</b>	0.90	196
Pazar Türbülansı	3.46	0.90	196
Rekabet Yoğunluğu	3.58	0.75	196
Teknolojik Türbülans	<b>3.44</b>	0.91	196

### 2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kaleka<sup>68</sup> tarafından geliştirilen 34 soruluk ölçeğin yapı geçerliliği, diğer bir ifadeyle literatürde belirtildiği gibi kaynak, yetenek ve kontrol değişkenlerini anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığını araştırmak için (yapısal eşitlik modellemesinden) doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, faktör ağırlıkları ve bunlara ilişkin değerlerin yanı sıra, faktör ve modelin genel yapısına ilişkin bilgiler sağlar. Çok sayıda değişken içeren modellerin sınanması yöntemin her bir değişkene

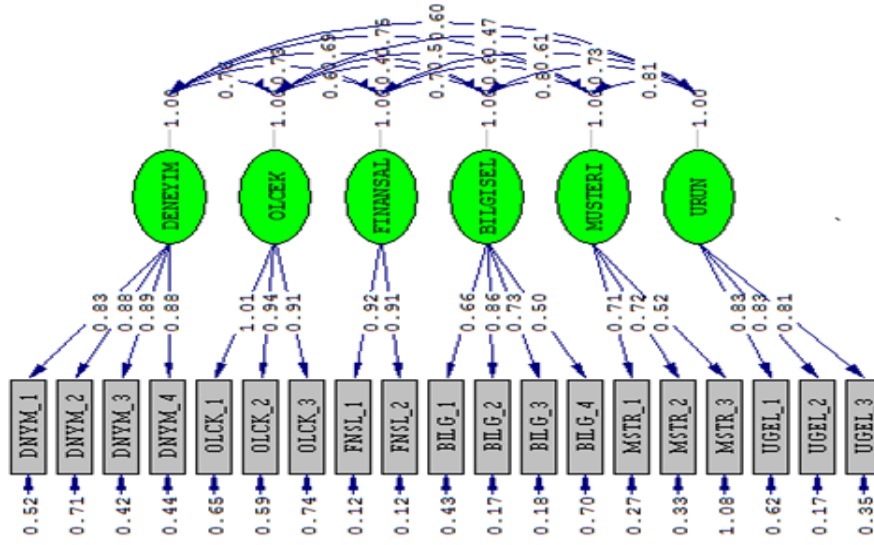
<sup>68</sup> Kaleka, 2012, s. 93-105.

ilişkin sağladığı anlamlılık ve karşılaştırmalı istatistik veriler ile mümkün olmaktadır. Yöntem ile gizil değişkenlerin arasındaki ilişkiler hesaplanabilmektedir.<sup>69</sup> Doğrulayıcı faktör analizi ile teorik olarak ortaya koyulan modelin, elde edilen verilerle istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde doğrulanıp doğrulanmadığı araştırılmaktadır. Yöntemin önemli bir özelliği de, araştırmacının ilişkili bir takım faktörleri ve bu faktörleri ölçen gözlenen değişkenleri önceden tayin edebilmesidir.

Doğrulayıcı faktör analizinde 9 gizil ve 31 gösterge değişken bulunmaktadır. Değişkenlerin ölçümü için, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçme modelinde kaynaklar ve yetenekler olarak belirtilen DENEYİM, OLCEK, FINANSAL, BİLİSEL, MUSTERİ, URUN örtülü (gizil) değişkenler ve ilgili gösterge (gözlenen) değişkenleri ile kontrol değişkenleri olarak belirtilen MYOG, RTUR, TTUR örtülü (gizil) değişkenler ve ilgili gösterge (gözlenen) değişkenleri için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan uyum istatistiklerinin hangilerinin model uyumu açısından kullanılacağına dair fikir birliği olmamakla birlikte Schermelleh vd. ortaya koydukları çalışma ile uyum sınırlarını belirtmişlerdir.<sup>70</sup> Modelin anlamlılığında bu uyum istatistiklerinden yararlanılmıştır.

Şekil 1: Kaynak ve Yeteneklere İlişkin Yol Analizi Diyagramı



<sup>69</sup> Birsen Bilgili, "Sigorta Hizmetlerinde Marka Değeri: Hayat Sigortası Müşterileri Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2007.

<sup>70</sup> Schermelleh K. Engel-H. Moosbrugger, "Evaluating The Fit of Structural Equation Model: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measure", *Methods of Psychological Research Online*, 2003, C. 8, S. 2, s. 52.

Analiz sonucunda bilgisel yetenekler (13. Soru) boyutunda yer alan 1 değişkene ilişkin t-values değerleri anlamlı çıkmamıştır (p: 0.05, t-value<1.96). Söz konusu bu değişken modelden çıkarılmıştır. Modele ilişkin düzeltme indisleri incelenmiş, bilgisel yetenekler boyutunda yer alan 11. Değişken (önemli Pazar bilgisi elde eder) ile 12. Değişken (ihracat pazarı ile ilgili bilgi edinir) arasında düzeltme yapılmıştır. Söz konusu yapılan bu düzeltmeler aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasında gerçekleştirilmiştir. Tekrarlanan analizler neticesinde uyum istatistikleri iyileştirilmiştir. Kaynak ve yetenekler için doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Kaynak ve Yetenekler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örtülü ve Gözlenen Değişkenler	Standardize edilmiş Değerler	t- Değerleri	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
<b>Deneyimsel Kaynaklar</b>			.85
İhracat pazar bilgisi	.75	-	
İhracat tecrübesi (yıl)	.72	9.82	
İhracat girişim sayısı	.81	11.17	
İhracat girişimlerinin başarısı	.81	11.09	
<b>Ölçek Kaynakları</b>			.80
Yıllık cirosu	.78	-	
Tam zamanlı çalışan yüzdesi	.79	10.30	
İhracatla ilgilenen çalışan yüzdesi	.71	9.39	
<b>Finansal Kaynaklar</b>			.93
İhracat faaliyetlerinde kullanılacak mali kaynakları bulabilirliği	.95	-	
İhracat girişimlerinde kullanılacak mali kaynakları bulabilirliği	.92	19.85	
<b>Bilgisel Yetenekler</b>			.82
Potansiyel müşterileri belirler.	.70	-	
Önemli pazar bilgilerini elde eder.	.90	11.48	
İhracat pazarı ile ilgili bilgi edinir.	.87	11.20	
Rekabetçi ürünleri izler.	.51	6.72	
<b>Müşteri İlişkileri Yetenekleri</b>			.71
Müşteri ihtiyaçlarını anlar.	.80	-	
Sürdürülebilir yakın müşteri ilişkileri kurar.	.79	11.61	
Sürdürülebilir yakın distribütör ilişkileri kurar.	.46	6.28	
<b>Ürün Geliştirme Yetenekleri</b>			.84
İhracat pazarındaki müşteriler için yeni ürünler geliştirir.	.72	-	
Mevcut ürünlerde değişiklik/iyileştirme yapar.	.90	11.58	
Üretim sürecinde yeni yöntemler/fikirler benimser.	.81	10.71	



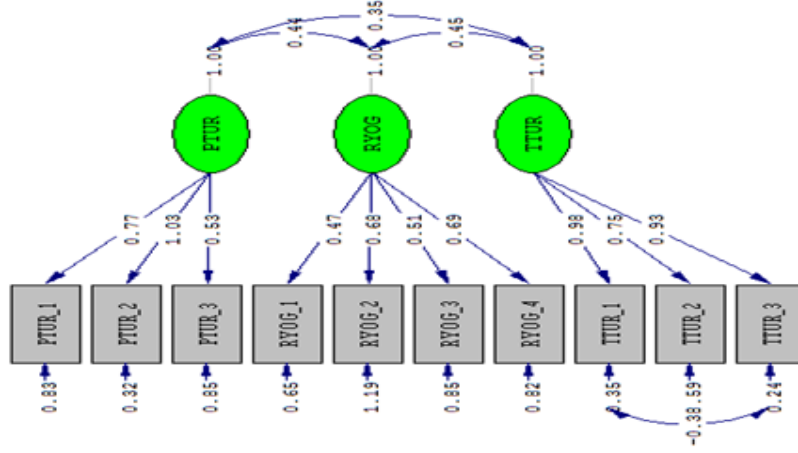
Araştırmacılar, çok değişkenli normallik varsayımı kabulüne dayanması ve normallikten şiddetli sapmalar modelin uygun tasarlanmış olmasına rağmen reddine neden olması ve örneklem büyüklüğüne karşı hassas olmasından dolayı uygulamada örneklem büyüklüğünün etkisini azaltmak amacıyla  $X^2/df(sd)$  oranını dikkate almaktadırlar. Ki-Kare Model istatistiğinin sınırlılıklardan dolayı çalışmada Ki-kare değeri yerine Ki-kare/serbestlik derecesi ( $X^2/sd$ ) rasyosu model uyumu açısından ele alınmıştır. Kaynak ve yetenekler için bu değer 2.192 (317.84/145) olarak hesaplanmıştır. Modelin bu açıdan “iyi derecede uyum” değerine sahip olduğu söylenebilir. Modele ilişkin RMSEA değeri 0.078 olarak tespit edilmiştir. Öte yandan diğer uyum istatistikleri de, (NFI) = 0.95, (NNFI) = 0.97, (CFI) = 0.97, (IFI) = 0.97, (RFI) = 0.94, (RMR) = 0.068, SRMR= 0.059, (GFI) = 0.97, (AGFI) = 0.81) modelin son derece iyi uyum istatistiklerine sahip olduğunu göstermektedir. Kaynak ve yetenekler için uyum ölçütleri Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Kaynak ve Yetenekler İçin Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksi	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele İlişkin Değerler
$X^2$	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2df \leq X^2 \leq 3df$	<b>317.84</b>
P değeri	$0 < p < 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	
$X^2/df$	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	<b>2.192</b>
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	<b>0.78</b>
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	<b>0.059</b>
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	<b>0.95</b>
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	<b>0.97</b>
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	<b>0.97</b>
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	<b>0.85</b>
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 90$	<b>0.81</b>
AIC	Karşılaştırma yapılan modelin AIC değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>
CAIC	Karşılaştırma yapılan modelin CAIC değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>
ECVI	Karşılaştırma yapılan modelin ECVI değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>

*Kontrol Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:* Kontrol değişkenleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek de yer alan 11 ifade gözlenen değişken, kontrol değişkenlerini açıkladığını düşündüğümüz 3 faktör de örtülü değişken olarak ele alınmıştır. Analizde Lisrel istatistik programı kullanılmıştır. Modele ilişkin yol diyagramı Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kontrol Değişkenleri için Yol Analizi



Analiz sonucunda rekabet yoğunluğu (27.soru) boyutunda yer alan 1 değişkene ilişkin t-values değerleri anlamlı çıkmamıştır (p: 0.05, t-value<1.96). Söz konusu bu değişken modelden çıkarılmıştır. Modele ilişkin düzeltme indisleri incelenmiş, teknolojik türbülans boyutunda yer alan 29. Değişken (teknoloji hızla değişir) ile 30. Değişken (yeni ürün fikirlerin çoğu teknolojik değişimler ile mümkün olmuştur) arasında düzeltme yapılmıştır. Söz konusu yapılan bu düzeltmeler aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasında gerçekleştirilmiştir. Tekrarlanan analizler neticesinde uyum istatistikleri iyileştirilmiştir.

Değişkenlere ilişkin standardize edilmiş değerler, t değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Bu bağlamda, 0,01 anlamlılık düzeyinde tüm değişkenlerin anlamlı olduğu, alt ölçeklerinin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Kontrol Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örtülü ve Gözlenen Değişkenler	Standardize edilmiş Değerler	t- Değerleri	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
<b>Pazar Türbülansı</b>			.70
Zamanla müşterilerimizin ürün tercihleri biraz değişti	.66	8.62	
Müşterilerimiz her zaman yeni bir ürüne bakma eğilimindedir.	.86	11.04	
Yeni müşterilerin ürün ile ilgili sahip oldukları gereksinimler, mevcut ihracat pazarındaki müşterilerden farklı olma eğilimindedir	.50	6.59	
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>			.61

Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı İhracat Performansı:  
Türkiye ISO-500 İhracatçı İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma

İhracat pazarında kıyasıya bir rekabet vardır	.52	6.12	
İhracat pazarında bir çok promosyon savaşı vardır	.54	6.37	
Bir rakip herhangi bir şey sunduğunda, rakipler ona kolayca karşılık verebilir	.50	5.83	
Hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi gerçekleşir.	.57	6.71	
<b>Teknolojik Türbülans</b>			.79
Sektörde teknoloji hızla değişir.	.69	9.82	
Teknolojik değişimler sektörümüzde büyük fırsatlar sunar.	.86	12.59	
Sektörümüzde yeni ürün fikirlerinin birçoğu teknolojik devrimler ile mümkün olmuştur.	.72	10.32	

Ki-Kare Model istatistiğinin sınırlılıklardan dolayı çalışmada Ki-kare değeri yerine Ki-kare/serbestlik derecesi ( $X^2/sd$ ) rasyosu model uyumu açısından ele alınmıştır. Kontrol değişkenleri için 2.010 (62.34/31) olarak hesaplanmıştır. Modelin bu açıdan “iyi derecede uyum” değerine sahip olduğu söylenebilir. Modele ilişkin RMSEA değeri 0.072 olarak tespit edilmiştir. Öte yandan diğer uyum istatistikleri de, (NFI) = 0.90, (NNFI) = 0.92, (CFI) = 0.95, (IFI) = 0.95, (RFI) = 0.86, (RMR) = 0.079, SRMR= 0.065, (GFI) = 0.94, (AGFI) = 0.89) modelin son derece iyi uyum istatistiklerine sahip olduğunu göstermektedir. Kontrol değişkenleri için uyum ölçütleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Kontrol Değişkenleri İçin Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksi	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele İlişkin Değerler
$X^2$	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2df \leq X^2 \leq 3df$	<b>62.34</b>
P değeri	$0 < p < 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	
$X^2/df$	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	<b>2.01</b>
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	<b>0.072</b>
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	<b>0.065</b>
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < .95$	<b>0.90</b>
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$	<b>0.92</b>
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$	<b>0.95</b>
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	<b>0.94</b>
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < .90$	<b>0.89</b>
AIC	Karşılaştırma yapılan modelin AIC değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>
CAIC	Karşılaştırma yapılan modelin CAIC değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>
ECVI	Karşılaştırma yapılan modelin ECVI değerinden düşük olması		<b>Düşük</b>

### 2.2.3. Regresyon Analizi

İhracat performansını ölçme için kullanılan en popüler analitik yaklaşım regresyon analizidir. Regresyon analizinin popülerliği araştırmacıların analiz, ihracat performansını aynı yönde etkileyen tüm faktörleri belirlediğini varsaymasıdır.<sup>71</sup> Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Kaynak ve yeteneklerin ihracat performansına etkisini ölçmek ve aşağıda belirtilen 3 hipotez grubuna ilişkin 18 adet hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7: Hipotez Grupları

A Grup Hipotezler	B Grup Hipotezler	C Grup Hipotezler
<p><b>Hipotez 1a:</b> İşletme yüksek seviye deneysel kaynaklara sahip olursa, pazar payı açısından, yüksek ihracat performansı elde ederler.</p> <p><b>Hipotez 2a:</b> Ölçek kaynaklar ile pazar payı arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 3a:</b> Yüksek seviye finansal kaynaklara sahip işletme, yüksek seviye pazar payı elde eder.</p> <p><b>Hipotez 4a:</b> Bilgisel yetenekler ile pazar payı arasında doğrusal pozitif bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 5a:</b> İlişkisel yetenekler ile pazar payı arasında doğrusal pozitif bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 6a:</b> Ürün geliştirme yetenekleri ile pazar payı arasında doğrusal pozitif bir ilişki vardır.</p>	<p><b>Hipotez 1b:</b> Yüksek seviye deneysel kaynaklara sahip işletme, yüksek kârlılık elde eder.</p> <p><b>Hipotez 2b:</b> Ölçek kaynaklar ve kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 3b:</b> Düşük seviye finansal kaynaklara sahip işletme, yüksek kârlılık elde eder.</p> <p><b>Hipotez 4b:</b> Bilgisel yetenekler ile kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 5b:</b> İlişkisel yetenekler ile kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 6b:</b> Ürün geliştirme yetenekleri ile kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p>	<p><b>Hipotez 1c:</b> Deneysel kaynaklar ile yeni ürün geliri arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 2c:</b> Ölçek kaynaklar ve yeni ürün geliri arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 3c:</b> Mevcut finansal kaynaklar ile yeni ürün geliri arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 4c:</b> Bilgisel yetenekler ile yeni ürün geliri arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 5c:</b> İlişkisel yetenekler ile yeni ürün geliri arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p> <p><b>Hipotez 6c:</b> Ürün geliştirme yetenekleri ile yeni ürün geliri arasında U şeklinde bir ilişki vardır.</p>

İki farklı model için regresyon analizi yapılmıştır. Model 1 ile farklı performans (Pazar payı, kârlılık ve yeni ürün geliri) kriterleri için ölçümler yapılmış ve ileri sürülen 18 hipotez test edilmiştir. Model 2 ile tüm bağımsız değişkenleri ihracat performansını açıklama düzeyi ölçülmüştür.

<sup>71</sup> Zou, Stan, 1998, s. 333-356.

Model 1'ye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir. Modelde kaynak ve yeteneklere ilişkin 6 faktörün pazar payını %27.4, karlılığı %18.6, yeni ürün gelirini %14.7 oranında açıkladığı görülmektedir. A grubu hipotezlerden H1a, H2a, hipotezleri kabul edilirken, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Kabul edilen H1a hipotezi ile işletmenin sahip olduğu deneyimsel kaynakların işletmenin pazar payı elde etmesinde ve dolayısıyla ihracat performansını artırmasında etkili olduğu istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Yanısıra, H2a hipotez ile ölçek kaynaklar arttıkça pazar payı önce azalmakla birlikte daha sonra tekrar artmaktadır.

Model 1 sonuçlarına göre, B grubu hipotezlerden H2b, H4b, hipotezleri kabul edilirken, H1b, H3b, H5b, H6b hipotezleri istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Kabul edilen H2b hipotezine göre, ölçek kaynakları ve kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Yani ölçek kaynakları arttıkça kârlılık önce yüksek olmakla birlikte daha sonra düşmekte ve tekrar artmaktadır. H4b hipotezine göre, bilgisel yetenekler ile kârlılık arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Yani bilgisel yetenekler arttıkça kârlılık önce azalmakta daha sonra yeniden artış göstermektedir. Yeni ürün geliri ne ilişkin analiz sonuçlarında ise C grubu hipotezlerden H1c, H2c, H3c, H4c, H5c, H6c hipotezleri istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 8: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Model 1			Model 2
	Pazar Payı	Karlılık	Yeni Ürün Geliri	İhracat Performansı
<b>Deneyimsel</b>	0.345	0.153	0.121	1.867
<b>Kaynaklar</b>	(3.073)*	(1.528)	(1.120)	(2.489)*
<b>Ölçek Kaynakları</b>	0.251	0.166	0.083	1.165
	(2.750)*	(2.026)*	(0.942)	(2.148)*
<b>Finansal Kaynaklar</b>	-0.119	-0.007	-0.033	-0.544
	(0.28)	(-0.077)	(-0.317)	(-0.626)
<b>Bilgisel Yetenekler</b>	0.170	0.287	-0.073	2.482
	(0.25)	(2.170)*	(-0.514)	(2.193)*
<b>İlişkisel Yetenekler</b>	0.105	-0.003	0.143	-0.422
	(0.811)	(-0.031)	(1.147)	(-0.415)
<b>Ürün Geliştirme Yetenekleri</b>	-0.012	0.027	0.135	0.749
	(-0.108)	(0.267)	(1.233)	(0.942)
<b>Pazar Türbülansı</b>	0.187	-0.057	0.239	1.232
	(2.164)**	(-0.739)	(2.877)***	(2.262)*
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>	-0.213	0.189	0.015	-0.261
	(-2.125)**	(2.111)**	(0.154)	(-0.396)
<b>Teknolojik Türbülans</b>	-0.085	-0.137	0.021	-0.841
	(-0.971)	(-1.738)**	(0.250)	(-1.595)
<b>C</b>	1.203	1.325	1.185	-3.077
	(0.015)	(3.008)	(2.499)	(-5.607)
<b>R<sup>2</sup></b>	0.307	0.224	0.187	0.275

Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.273	0.186	0.147	0.239
F-istatistik	9.159*	5.969*	4.757*	7.674*
N=196				

\*p<.01, \*\*p<.05, \*\*\*p<.10

Model 2 regresyon analizi sonuçlarına göre deneyimsel kaynaklar, ölçek kaynakları, finansal kaynaklar, bilgisel yetenekler, müşteri ilişkileri yetenekleri, ürün geliştirme yetenekleri, pazar türbülansı, rekabet yoğunluğu, teknolojik türbülans değişkenlerinin birlikte işletmenin performansını (pazar payı, kârlılık, yeni ürün geliri) açıklama oranı % 24'dür. Durbin-Watson değeri 1.749 bulunmuş olup çoklu regresyon modeli için bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmadığını ifade etmektedir. Tüm model için p değeri anlamlı olduğu için regresyon modelinin geçerli olduğu söylenebilir (F=7,674 p<0.05). Performansı etkileyen en önemli değişkenin ise bilgisel yetenekler olduğu gözlenmiştir (2.482).

## SONUÇ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmesinde etkili olan unsurların tanımlanması, stratejik pazarlama/yönetim alanında önemli konulardandır. Rekabetçi üstünlüğe ilişkin geleneksel kuramlar, işletmenin rekabet üstünlüğünü işletme dışı çevresel koşullara bağlar. Fakat son zamanlarda önem kazanmaya başlayan içsel çevresel koşullara bağlı kaynak tabanlı kuram, işletmenin değerli, az bulunur, taklit edilmesi güç ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olması halinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağı görüşüne dayanmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri ve ihracat faaliyetleri ve performansı için, Kaynak Tabanlı Kuram ayrıntılı bir açıklama olanağı sağlar. Gerçi, mevcut/geleneksel kuramlar işletmeler ve ülkeler için değerli bulunabilir. Ancak tez boyunca vurgulandığı ve bölümlerinde de ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere, ihracat performansı değerlemeye ve ölçmeye ilişkin Kaynak Tabanlı Kuram'a şiddetle ihtiyaç vardır.

İşletmenin rakiplerden daha etkili ve daha ekonomik gerçekleştireceği faaliyetleri tanımlayarak, bu faaliyetlerin rekabetçi üstünlük yaratılmasında bir araç olarak kullanılması olanaklıdır. Bu noktada yapılan bu çalışmanın önemi de ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, bu çalışma ile Kaynak Tabanlı Kuram bağlamında -işletme kaynak ve yetenekler üzerinden- ihracat performansını değerlendirme ve ölçmeye ilişkin Türkçe literatürde önemli bir eksikliği tamamladığı düşünülebilir. Yapılan uygulamalı çalışma ile özet olarak şu çıkarımlar ön plana çıkmış ve temel sonuçlara erişilmiştir:

- a) Öncelikle çalışmada ihracat performansında Kaynak Tabanlı Kuram ölçek güvenilirliği Türkiye için ölçülmesi sağlanmıştır. Buna göre doğrulayıcı faktör analizi ile ilişkili görülen faktörlerin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.
- b) Bu kapsamda çalışma ile ortaya koyulan hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizi ile 24 hipotezden 6 tanesi desteklenmiştir. Analiz sonuçları ile belirlenmiş olan kaynak ve yeteneklerin ihracat performansı üzerinde etkileri açıkça ortaya konulmuştur.
- c) Kaynakların ve yeteneklerin ihracat performansına etkileri incelenmiş, sırasıyla şu temel sonuçlar elde edilmiştir: Deneysel kaynakların, özellikle, pazar payı ölçütünün ihracat performansını olumlu etkilediği görülmüştür. Aynı şekilde ölçek kaynaklarının da, pazar payı ve kârlılık ölçütlerini olumlu etkilediği izlenmiştir. Finansal kaynaklar, pazar payı, kârlılık ve yeni ürün geliri, performans ölçütleri üzerinde olumsuz etkisi görülmüştür. Bilgisel yetenekler ile kârlılık arasında ise, U şeklinde bir ilişki izlenmiştir. Ayrıca bilgisayarlı yeteneklerin, yeni ürün gelirini olumsuz etkilediği görülmüştür. Müşteri ilişkileri yetenekleri ve ürün geliştirme yeteneklerinin, ihracat performansını etkilediğine ilişkin hipotezler ise kabul edilmemiştir.

Bu noktada gerçekleştirilen bu çalışma, akademiye, işletmelere/yöneticilere ve politika yapıcılarına yönelik önemli çıktılar sunacağı düşünülebilir:

- a) Çalışma akademi açısından, imalat işletmelerinin ihracat performansı gelişim sürecine ilişkin kuramsal/uygulamalı bir çerçeve önermektedir. Bu öneri ile üzerinde uzlaşma sağlanamamış olan ihracat performansı kavramının tanımlanması ve işlevselleştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın, ihracat performans ölçütlerine ilişkin karmaşanın giderilmesine katkı sağlayacağı ve Türkiye’de ihracat performansı üzerine yapılan çalışmaların zenginleştirileceği düşünülmektedir. Benzer çalışmalardan farklı olarak, fiziksel olmayan kaynak ve yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca farklı kaynak ve yeteneklerin bütünlük etkisi değerlendirilmiştir. Ortaya konulan değişkenlerin, işletme ihracat performansının tamamını açıklaması beklenemez. Ancak literatür ışığında farklı değişkenler ile ihracat performansı ilişkisinin araştırılmasında yarar vardır.
- b) Bunun yanı sıra, Türkiye imalat işletmeleri üzerine yapılmış bir çalışma olarak da hem işletmecilere, hem de politika yapıcılarına önemli katkısının olacağı düşünülmüştür. Özellikle bu alanda çalışacak araştırmacılar için, çalışma, ilk çalışma verilerinin sunulması açısından değerli olacağı düşünülmüştür. Ayrıca işletme yöneticileri

açısından, ihracat performansını etkileyen değişkenleri anlamak ve yurtdışı pazarlarda oluşacak fırsatları değerlendirmek açısından, çalışma sonuçları yararlı olabilir. Özellikle uluslararası alanda büyümek isteyen işletmelerin odaklanması gereken kaynak ve yeteneklerin neler olduğunun ortaya konması açısından yöneticilerin dikkatini çekebilir.

- c) İhracat performansı üzerine yapılan uluslararası çalışmaların çoğunluğu gelişmiş ülkeler üzerine yapılmıştır. Türkiye örneğinde yapılan bu çalışma, özellikle ülkemiz ihracatçı imalat işletmelerinin ihracat performansı açıklaması açısından katkı sunacağı düşünülebilir. Çalışma politika yapıcılar açısından, ülke ihracat payının artırması için, hangi işletmelere hangi noktalarda destek verecekleri konusunda bir referans bilgi verebilir.

Türkiye ihracatçı imalat işletmelerinin büyük çoğunluğunda, işletme bünyesinde ihracat bölümü bulunmakta ve ihracat faaliyetlerinin profesyoneller tarafından yürütülmektedir. Tüm bunlara rağmen, işletmelerin uluslararası alanda rekabetçiliği sorgulamaya açıktır. Küresel ölçekte ihracatçı imalat işletme sayısı sınırlı sayıdadır. Türkiye ihracatçı imalat işletmelerinin rekabetçiliğini artırması için, ivedilikle sahip olunan kaynak ve yeteneklerini ortaya çıkaracak modellerin ve yaklaşımların geliştirilmesi gerekir. Bu yönde “Kaynak Tabanlı Kuram” çerçevesinde rekabetçi üstünlük sağlamak ve küresel ölçekte bir işletme olmak görece zor gözükmektedir.

Çalışma bazı sınırlamalar dâhilinde yapılmıştır. Anketlerde sağlıklı veri seti oluşturmak için, mümkün mertebe yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Ancak yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda, anket, e-posta ile yöneticilere ulaştırılmış ve cevap vermeleri beklenmiştir. Muhtemel hataları en aza indirilmek için de işletmelerde birden fazla yöneticiye anket uygulanmıştır.

Hiç şüphesiz çalışma sonuçlarını genellemek riskli ve/veya mümkün değildir, daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Türkiye İhracatçıları Meclisi (TİM) 2014 son verilerine göre, Türkiye ihracatının yaklaşık % 42'sini yapan, İSO-500 imalat işletmeleri üzerine yapılan bu çalışma, Türkiye ihracat performansına ilişkin önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İleriki aşamalarda farklı ülke işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilir. Yanı sıra sektörel bazda çalışmalar ile de, daha etki sonuçların elde edilmesi ve sektörel karşılaştırmaların yapılabilmesi mümkün olabilir. Diğer taraftan çalışmada kullanılan kaynak ve yetenek değişkenleri, literatür ışığında, farklı kaynak ve yeteneklerin etkileşiminin ihracat performansına etkileri ayrıca incelenebilir.

## KAYNAKÇA



- AAKER, David A., Erich Joachimsthaler "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge", **California Management Review**, 2000, c. 42, S. 4, s. 8-23.
- AMATO, Louis H., Amato, Christie H., "The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving", **Journal of Business Ethics**, 2007, c. 72, S. 1, s. 229-241.
- AMIT, Raphael, Schoemaker, Paul J.H., "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 1993, c. 14, S. 1, s. 33-46.
- BAKER, William E., Sinkula, James M., "Market Orientation and the New Product Paradox", **Journal of Product Innovation Management**, 2005, c. 22, S. 6, s. 483-502.
- BARNEY, Jay B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 1991a, c. 17, S. 1, s. 99-120.
- BARNEY, Jay B., Clark, Delwyn N., **Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, UK, 2007.
- BELLOA, Daniel C., Chelariub, Cristian, Zhang, Li, "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", **Journal of Business Research**, 2003, c. 56, S. 1, s. 1-16.
- BİLGİLİ, Birsen, **Sigorta Hizmetlerinde Marka Değeri: Hayat Sigortası Müşterileri Üzerine Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2007.
- CALANTONE, Roger J., Schmidt, Jeffrey B., Song, Michael X., "Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison", **Marketing Science**, 1996, c. 15, S. 4 s. 341-358.
- COLLIS, David J., Montgomery, Cynthia A., "Creating Corporate Advantage", **Harvard Business Review**, 1998, c. 76, S. 3, s. 71-83.
- COOPER, Robert G., Elko J. Kleinschmidt, "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", **Journal of International Business Studies**, 1985, c. 16, s. 1, s. 37-55.
- DAY, George S., "An Outside-in Approach to Resource-Based Theories", **Journal of the Academic Marketing Science**, 2014,c. 42, s. 27-28.
- DAY, S. George, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 1994, c. 58, s. 37-52.
- DHANARAJ, Charles, Beamish, Paul W., "A Resource Based Approach To The Study of Export Performance", **Journal of Small Business Management**, 2003, c. 41, S. 3, s. 242-261.

- DIEFENBACH, Thomas, "Intangible Resources: A Categorical System of Knowledge and Other Intangible Assets", **Journal of Intellectual Capital**, 2006, c. 7, S. 3, s. 406-420.
- ENGEL, Schermelleh K., Moosbrugger, H., "Evaluating The Fit of Structural Equation Model: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measure", **Methods of Psychological Research Online**, 2003, C. 8, S. 2, s. 52.
- FAHY, John, "A Resource-Based Analysis Of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment", **International Business Review**, 2002, c. 11, s. 57-78.
- FOLEY, Anthony, Fahy, John, "Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market-Sensing Capability", **Journal of Strategic Marketing**, 2004, c. 12, S. 1, s. 219-230.
- GAVRONSKI, Iuri vd., "A Resource-Based View of Green Supply Management", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 2011, c. 47, S. 6, s. 872-885.
- GENÇTÜRK, Esra F., Aulakh, Preet S., "Norms and Control-Based Governance of International Manufacturer Distributor Relational Exchanges", **Journal of International Marketing**, 2007, c. 15, S. 1, s. 92-126.
- GRANT, Robert M., "The Resource Based View of the Firm: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, 1991, c. 33, S. 3, s. 114-135.
- GRIFFITH, David A., Michael, Harvey G., "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities", **Journal of International Business Studies**, 2001, c. 32, S. 1, s. 597-606.
- HAAHTI, Antti vd., "Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises", **Journal of World Business**, c. 40, S. 1, s. 124-138.
- HALL, Richard, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, c. 13, S. 1, s.135-144.
- HENDERSON, Bruce D., "The Origin of Strategy", **Harvard Business Review**, 1989, c. 1, S. 11, s. 139-145.
- <http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-buyuk-liste.html?j=6493030>)
- IRINA V. Kozlenkova, Stephen A. Samaha, Robert W. Palmatier "Resource-Based Theory in Marketing", **Journal of Academic Marketing Science**, 2014, c. 42, S. 1, s. 1-21.
- KABAGAMBE, Levi Bategeka, Ogutu, Martin, Munyoki, Justus M., "Firm Competencies and Export Performance: A Study of Small and Medium

- Manufacturing Exporters in Uganda", **European Scientific Journal**, c. 8, S. 12, s. 48-67.
- KALAYCI, Şeref Ed., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Asil Yayınları, Ankara, 2008, s. 405.
- KALEKA, Anna, "When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance", **Journal of International Marketing**, 2011, c. 19, S. 1, s. 40-58.
- KALEKA, Anne, "Studying Resource and Capability Effects on Export Venture Performance" **Journal of World Business**, 2012, c. 47, S. 1, s. 93-105.
- KAPLAN, Robert S., Norton, David P., **Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 202.
- KATSIKEAS, Constantine S., Deng, Shengliang L., Wortzel, Lawrence H., "Perceived Export Success Factors of Small and Medium Sized Canadian Firms" **Journal of International Marketing**, 1997, c. 5, S. 4, s. 53-72.
- KATSIKEAS, Constantine S., Morgan, Robert E., "Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience", **European Journal of Marketing**, 1994, c. 28, S. 5, s. 17-35.
- KNIGHT, Gary, "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", **Journal of International Marketing**, 2000, c. 8, S. 2, s. 12-32.
- KRUSH, Michael T., Sohi, Ravipreet S., Saini, Amit, "Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing's Influence and Business Unit Outcomes", **Journal of the Academic Marketing Science**, 2015, c. 43, S. 1, s. 32-51.
- LEVINTHAL, Daniel A., "Adaptation on Rugged Landscapes", **Management Science**, 1997, c. 43, S. 1, s. 934-950.
- LEVITT, Theodore, Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, 1960, c. 38, S. 1, s. 24-47.
- LIPPMAN, Steven A., Rumelt, Richard P., "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition" **The Bell Journal of Economics**, 1982, c. 13, S. 2 s. 418-438.
- MADSEN, Tage Koed, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, 1989, c. 64, S. 1, s. 41-57.

- MURRAY, Janet Y., Kotabe, Masaaki, Zhou, Joe Nan, "Strategic Alliance Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China", **Journal of International Business Studies**, 2005, c. 36, S. 2, s. 187-208.
- NAKTİYOK, Atılhan, Karabey, Canan Nur, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2007, c. 62, S. 4, s. 203-225.
- NEIL A. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model And Empirical Assessment", **Journal of Marketing**, 2004, c. 68, S. 1, s. 90-108.
- PAPATYA, Gürcan, Papatya, Nurhan, "Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli Müşteri İlişkileri Yönetimi: Yeni Boyutun Potansiyeli ve Hedefleri", **İnfomag İletişim ve Bilişim Dergisi**, 2001, s. 50-55.
- PAPATYA, Gürcan, Papatya, Nurhan, Hamşioğlu, A.Buğra, "Yenilik Üretim Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", **8-10 Mayıs 2014 Antalya 13.Ulusal İşletmecilik kongresi Bildiri Kitabı**, C. 2, Marmara Üniv. Yayınevi, 2014, s. 1067-1074.
- PAPATYA, Nurhan, **Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, 2. Baskı, Asil Yayınları, Ankara, 2007.
- PAPATYA, Nurhan, Papatya, Gürcan, "Akıllı İşletmelerin Rekabeti Doğru Okuma Stratejisi Olarak Kaynak Tabanlı Görüş: Türk Otomotiv Sektörü İşletmelerinde Bir Değerleme", **16-18 Mayıs 2008 İKÜ, 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2008, Antalya.
- PAPATYA, Nurhan, Papatya, Gürcan, "İhracat Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Mermer Sanayi Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **16-19 Kasım 2005, Doğu Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı**, s. 233-277.
- PAPATYA, Nurhan, Papatya, Gürcan, "İşletmelerde Kaynakların Etkin Yönetilmesi: Azerbaycan İşletmelerine Yönelik Kaynak Tabanlı Bir Model Öneri ve Hazırlık Notlarının Değerlendirilmesi", **Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi Bildirisi Kitabı**, 2006, s. 202-209;
- PAPATYA, Nurhan, Papatya, Gürcan, Hamşioğlu, Buğra, "Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması", **7. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, 2008, Çorum, s.463-476.
- PAPATYA, Nurhan, Papatya, Gürcan, Songur, Ahmet, "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Turizm Sektörü İşletme Uygulamalarının

- Değerlendirilmesi: Isparta Örneği”, **UETS'11 ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı, Turizmde Yeni Ufuklar Bildiriler Kitabı**, 2011, s. 751-764
- PENROSE, Edith E., **The Theory of the Growth of the Firm**, Wiley, New York, 1959.
- PIERCY, Nigel, Kaleka, Anne, Katsikeas, Constantine S., "Sources of Competitive Advantage n High Performing Exporting Companies", **Journal of World Business**, 1998, c. 33, S. 4, s. 378-393.
- SLATER, Stanley F., Narver, John C., "Market Orientation and the Learning Organization" **Journal of Marketing**, 1995, c. 59, S. 3, s. 63-74.
- SLATER, Stanley F., Olson, E. M., "Market Orientation and the Learning Organization", **Strategic Management Journal**, 2000, c. 21, S. 1, s. 813-829.
- SONGUR, Ahmet, **Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO 500 İhracatçı İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Isparta: Süleyman Demirel Üniv. SBE (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2015.
- SOUCHON, Anne L., Diamantopoulos, Adamantios, "A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions", **Journal of International Marketing**, 1996, c. 4, S. 3 s. 49-71.
- STYLES, Chris, Patterson, Paul G, Ahmed, Farid, "A Relational Model of Export Performance", **Journal of International Business Studies**, 2008, c. 39, S. 5, s. 880-900.
- TOFTEN, K., "The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance: Some Empirical Evidence", **Marketing Intelligence and Planning**, 2005, c. 23 S. 2, s. 200-219.
- ÜLGEN, Hayri, Mirze, Kadri S., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 117-118.
- WALKER, Orville C., Ruekert, Robert W., "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", **Journal of Marketing**, 1987, c. 51, S. 3, s. 15-34.
- WALTERS, Peter G., Samiee, Saeed, "A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 1990, c. 15, S. 2, s. 33-50.
- WERNERFELT, Birger, "A Rational Reconstruction of the Compromise Effect: Using Market Data to Infer Utilities", **Journal of Consumer Research**, 1995, c. 21, S. 4, s. 627-633.

- WERNERFELT, Birger, "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, 1984, c.5, S. 1, s. 171-180.
- ZOLLO, Maurizio, Winter, Sidney G., "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", **Organization Science**, 2002, c. 13, S. 3, s. 339-351.
- ZOU, Shaoming, Fang, Eric, "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", **Journal of International Marketing**, 2003, c. 11, s. 4, 2012, s. 32-55.
- ZOU, Shaoming, Stan, Simona, "The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, 1998, c. 15, S. 1, s. 333-356.