

## İŞLETME STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİLERİ<sup>1</sup>

### BUSINESS STRATEGIES AND EXPORT PERFORMANCE RELATIONS

**Dr. Eyup KAHVECİ**

**Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Müdür Yardımcısı**

#### ÖZET

*Çalışmada öncelikle, işletmelerin performanslarını açıklayan iki temel strateji olan Kaynak Temelli Strateji (KTS) ve Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji (EOTS) genel çerçeveleri ile açıklanmaktadır. Daha sonra, ihracat performansı ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar işletmelerin iç özellikleri üzerinde duran KTS ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstriyi ve dış çevreyi dikkate alan EOTS dikkate alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Daha önce ihracat performansı ile ilgili çalışmaların işletme stratejilerine göre sınıflandırılmamış olması nedeniyle çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışma sonunda verilen kavramsal model çerçevesinde yapılacak ihracat performansı çalışmalarının teorik temelini güçlendireceği düşünölmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İhracat Performansı, İşletme Stratejileri, Kaynak Temelli Strateji, Endüstri Temelli Strateji

#### ABSTRACT

*In the study, general information about the business performans strategies has been given on Resource Based View (RBV) and Industrial Organization-based strategy. Then previous researches on export performance has grouped into two categories taking into account RBV which focus on firms internal activities and industrial organization theory which focus on firm's external environment. Since, quite a few studies have made a conscious effort to derive their research hypotheses with clear reference to some theoretical and conceptual frameworks and grouped previous export performance studies into related business strategies, this study is pioneer in terms of grouping previous export performance studies into related business strategies. Given censeptual framework at the end of the study will strengthen the theoretic basis of the studies about export performance.*

**Key Words:** Export Performance, Business Strategies, Resource Based View, Industrial Organization Strategy

---

<sup>1</sup>Bu makale, Yazarın Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlamış olduğu “İhracat Performansı ve İşletme Stratejileri” isimli doktora tezinden alınarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŐ

İşletme performansını aıklayan temel işletme stratejilerinden birincisi, Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji (Industrial Organization-based strategy) (EOTS), ikincisi de Kaynak Temelli Strateji (Resource Based View) (KTS)'dir. Kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri süren Porter (1980) tarafından geliştirilen ve yapı – davranış – performans (YDP) (Structure-Conduct- Performance) paradigmasını temel alan EOTS'nin temelinde sektör yapısının performansı belirlediği savunulmaktadır. Bu açıklamaya göre, işletme pazar gücü nedeniyle fiyatları rekabetçi fiyat üzerine çıkarabilir ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör çeşitli giriş engelleri ile korunuyorsa performans farklılıkları da devam edebilir. YDP'ye göre pazardaki rekabet yoğunluğunu belirleyen yapısal güçler işletme performansı üzerinde güçlü etkiye bulunmaktadır (McGahan ve Porter, 1997). YDP'ye göre işletme performansı iki temel unsur tarafından belirlenmektedir. Birincisi, işletmenin içinde bulunduğu sektördeki yapısal özellikler tarafından belirlenen rekabet yoğunluğudur. İhracat açısından bakıldığında rakiplerin işletmenin hedef pazarındaki ihracat girişimindeki hareketlerine vereceği tepkiler rekabet yoğunluğu için belirleyici olmaktadır. İkinci olarak, işletmenin planlanan rekabetçi stratejisini etkili ve etkin bir şekilde uygulamaya koyarak pozisyonel bir avantaj sağlaması ve sürdürmesidir. Bu bağlamda, işletmenin göreceli olarak ihracat pazarındaki müşterilere sunduğu değerler ve bu değerlerin sunum maliyetleri pozisyonel avantajı belirleyici olmaktadır (Porter, 1980; 1985; Day ve Wensley, 1988).

KTS'ye göre ise işletmenin performansı endüstri yapısı ve pazar gücünden çok işletmelerin kendine özgü kaynak ve yeteneklerine dayanmakta ve bu nedenle bazı işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına daha etkin ve etkili cevap verdiği kabul edilmektedir (Demsetz, 1973). Eğer az etkin ve etkili işletmeler çok etkin ve etkili işletmeleri taklit etmeleri çok maliyetli ise çok etkin ve etkili işletmelerin üstün performansları sürdürülebilir olmaktadır (Rumelt, 1984). Kaynağını Ricardo'cu iktisat anlayışından ve Avusturyalı ekonomistler, Menger, Schumpeter ve Hayek'ten alan KTS, Wernerfeld (1984, 1989), Barney (1991, 1995, 2001), Rumelt (1984), Grant (1991) vb. strateji ve rekabet üstünlüğu konularında yapmış oldukları katkılar ile geliştirilmiştir. KTS, işletmenin kaynaklarının ve sahip olduğu temel yeteneklerin işletme performansında belirleyici olduğunu savunmaktadır. Bir başka deyişle KTS, işletmelerin rekabet üstünlüğu sağlayabilmeleri için diğer işletmelerden farklı kaynak ve yeteneklerini bir araya getirerek bunu başarabileceklerini savunmaktadır. Yetenekler, mevcut kaynakların geliştirilmesi, birleştirilmesi ve değer olarak müşterilere sunulması için gerekli örgütsel süreçleri ifade etmektedir. İşletmeler arasındaki kaynak ve yeteneklerdeki heterojenlik işletmeler arasındaki performans farklılıklarını açıklamaktadır. Belli bir avantaja sahip olup onu devam ettiren işletmeler başka işletmeler tarafından elde edilemeyen veya taklit edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olanlar olmaktadır (Makadok, 2001; Teece ve diğ. 1997; Peteraf, 1993; Barney, 1991). Rakiplerin ikame kaynaklar ve yetenekler ile işletmenin sunmuş olduğu değere

eşit bir değer oluşturabilme kabiliyeti ve istekliliği pozisyonel avantajda belirleyici olmaktadır (Barney, 1991; Conner 1991; Dierickx and Cool 1989).

İlk zamanlar bu iki strateji birbirine alternatif olarak algılanmış ve o yönde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, zamanla bu iki stratejinin birbirini tamamlayıcı bir özellik gösterdiği düşünceyi etrafında görüş birliği olmuştur. EOTS Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit (GZFT) analizinin dışsal analiz kapsamında fırsat ve tehdit boyutunu, KTS ise GZFT analizinin içsel analiz kapsamında üstünlük ve zayıflıklar boyutunu oluşturmaktadır. (Karacaoğlu, 2003).

Diğer taraftan, iki stratejinin farklı olduğu alanları şu şekilde sıralamak mümkündür (Man, 2004):

- Stratejik Amaçlar: EOTS rekabetçi güçleri sınırlandırmaya çalışırken, KTS'ye göre yüksek karlılığın temelinde girişimci keşifler ve yenilikler bulunmaktadır. EOTS rekabeti sınırlandırarak yüksek karlılık elde etmeye çalışırken, KTS yeniliklerle yüksek karlılık elde etmeye çalışmaktadır.
- Piyasa Koşulları: EOTS, neoklasik ekonomi ile ilişkili olarak, piyasa dengesinin rekabetçi sürecin analizinde uygun bir yöntem olduğuna inanmaktadır. KTS ise sürekli bilginin tam dengeli bir şekilde piyasaya dağılmamasından dolayı, piyasanın sürekli dengesizlik içinde olduğuna inanmaktadır. Girişimci yenilikçilik nedeniyle denge sürekli bozulmaktadır ve hiç bir zaman tam denge sağlanamayacaktır.
- Karlılık: EOTS Yapı-Davranış-Performans paradigmasına göre sektör yapısının işletme ve alıcı davranışlarını ve bunun da sektör performansını belirlediğini savunmaktadır. KTS ise sektör içi heterojenliğin temel olduğunu vurgulamaktadır.

## 2. İŞLETME STRATEJİLERİ

### 2.1. Kaynak Temelli Strateji

KTS'ye göre işletmenin getirilerinin ve izlediği stratejilerin temelinde işletmenin kendine özgü kaynaklarının ve yeteneklerinin olduğu kabul edilir. İşletmelerin performansının ve rekabetçi üstünlüğünün arkasındaki temel güç işletmelerin taklit edilmesi zor özellikleridir (Barney, 1986; Rumelt, 1984, 1987). Buna göre işletmenin performansını içinde bulunduğu sektörün yapısal karakteristiklerinden çok firmanın kendine özgü varlıkları ve yetenekleri belirlemektedir (Rumelt, 1991; Greene ve diğ., 1999). Sektördeki bütün firmaların benzer stratejik kaynaklara ve yeteneklere sahip olmadığı ve bu kaynakların firmalar arasında değişiminin kolay olmadığı varsayılır. Bu kaynak ve yetenek farklılıkları firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturmaktadır (Barney, 1994). Barney'e (1994) göre işletmenin stratejilerini uygulamaya koymaya, etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yardımcı işletmenin sahip olduğu varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, işletme davranışları, bilgi vb. işletmenin rekabetçi avantajının temelini oluşturmaktadır. Barney'in görüşlerine

göre işletmenin rekabetçi avantaja sahip olmasının koşulları (Tokuda, 2005; Barney ve Clark, 2007; 51);

2. Kaynaklar işletmeler arasında heterojen olmalı ve aynı zamanda işletme açısından stratejik öneme sahip olmalı,
3. Söz konusu kaynaklar az bulunmalı ve işletmeler arasında değişimi de çok kolay olmamalıdır.

KTS'ye göre, üretim faktörleri arzı esnektir. Ancak, bazı kaynaklar ve yetenekler çok uzun bir zamanda geliştirilebilirler. Çünkü bu tür kaynak ve yeteneklerin çok kısa ya da orta vadede nasıl geliştirileceği çok açık olmayabilir, bazıları alınıp satılamaz. Bu nedenle, bazı üretim faktörlerinin arzı kısa ve orta vadede hatta uzun vadede de esnek olmayabilir. Bu nedenle, arzın esnek olmayışı bu tür kaynak ya da yeteneklere sahip işletmeler için rekabetçi avantajın kaynağı olabilir (Barney, 1991; Dierickx ve Cool, 1989; Peteraf, 1993; Barney, 2001).

Birçok araştırmacı KTS'yi esas alarak farklı kavramlarla işletmelerin sahip olduğu rekabetçi avantajın nedenlerini araştırmışlardır (Tokuda, 2005). Hamel ve Prahalad (1994) "*temel yetenekler*" (core competence), Teece ve diğ. (1997) "*dinamik kabiliyetler*" (dynamic capability), Nelson ve Winter (1982) rutin ve beceriler (routin and skills) ve Barney (2007) (Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, used by Organization) VRIO erevesi ile KTS'nin rekabetçi avantaj sağlayan farklı yönlerini açıklamaya çalışmışlardır. VRIO erevesi içinde firma değerli kaynaklara sahip ise belli bir ranta sahip olmakta ve bu rant işletmenin daha yüksek kar elde etmesine, dolayısıyla rekabetçi avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır.

1980'lerin ortalarından itibaren KTS stratejik yönetimin temel teorilerinden biri olarak ortaya çıkmıştır (Barney, 1986; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Ancak, bazı araştırmacılar KTS'nin bir teori olarak yeterli içeriğe sahip olmadığını belirtmişlerdir. Barney'e (1991) göre kaynaklar işletmenin sahip olduğu, işletme tarafından kontrol edilebilen ve işletmenin stratejilerine uygulamasına yardımcı olan etkinliğini ve etkililiğini artıran yetenekler, örgütsel süreçler, bilgi gibi tüm varlıklarıdır (Barney, 1991; Daft, 1983).

## 2.2. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji

EOTS'nin temeli 1938'de Edward S. Mason tarafından Harvard'da başlatılan "*Endüstriyel Ekonomik İlişkiler*" adı altındaki piyasaların işleyişini inceleyen araştırmalara dayanmaktadır. Endüstriyel ekonomi alanındaki alışmalar Joe Bain (1956) ve Edward Mason'un isimleri ile anılan ve ampirik çalışmalar üzerine kurulan yaklaşımdır. Harvard geleneği olarak da bilinen bu yaklaşım ampirik çalışmalara dayanmaktadır (Yıldırım ve diğ., 2005).

Bu teoride, sektörler arası performans farklılıkları YDP paradigması çerçevesinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Burada dışsal talep ve arz koşulları sektörün yapısını belirlemekte ve performans sektörün yoğunluk ve farklılaşma derecesi, giriş engelleri, ölçek ekonomileri ve ürün farklılaştırması gibi çeşitli sektör özellikleri tarafından belirlenmektedir (Seth ve Thomas, 1994).

EOTS ve özellikle Scherer ve Ross (1990) ve Porter'ın (1980) görüşlerine dayanan YDP paradigması işletmelerin stratejik davranışlarını etkileyen çevresel faktörleri incelemektedir. Porter (1980), stratejilerin, bir

sektörde yer alan firmaların sayısı, sektörün olgunluk düzeyinin hangi aşamada olduğu ve uluslar arası rekabet gücüne bağlı olarak belirlendiğini ve çevresel koşulların sektörün yapısını değiştirdiğini belirtmektedir.

Endüstriyel organizasyon modeli işletmelerin stratejik hareketlerinde dış çevrenin etkisinin yoğunluğunu açıklamaktadır. Bu modelde, işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisinin dış çevre koşulları olduğu, rekabet için seçilen endüstrinin işletmelerin performansı üzerinde yöneticilerin örgüt içinde yapmış oldukları seçimden daha fazla etkili olduğu belirtilmektedir (Schendel 1994).

Endüstriyel organizasyon modeli firmaları rekabet için en çekici endüstriyi seçmeleri gerektiğini savunmaktadır. Çünkü firmalar benzer stratejik kaynaklara sahip ve bu kaynaklar firmalar arasında kolaylıkla değişilebilmektedir. Dolayısıyla, firmaların başarılı olabilmeleri için en yüksek kar potansiyeli olan endüstride ve o endüstrinin yapısal karakteristiklerinin gerektirdiği stratejiyi uygulamak için kaynakları nasıl kullanacaklarını seçmeleri gerekmektedir (ağlayan, 2003).

Sektördeki bir işletmenin hedefi, sektördeki rekabet güçlerine karşı kendisini en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına kullanabileceği stratejileri seçmektedir (Porter, 1980; s.4). Bu modele göre firmaların ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmeleri için rakiplerden daha düşük maliyetli ya da müşterilerin pirim ödeyebileceği farklılaştırılmış ürünler sunmaları gerekmektedir. Porter'a göre (1980), işletmenin karlılığını içinde bulunduğu sektör belirlemektedir. Eğer işletme karlılığı düşük bir sektörde faaliyet gösteriyorsa ne kadar iyi kaynaklara sahip olursa olsun yine de o karlılığı değiştiremeyecektir. Bir başka deyişle, rekabet üstünlüğu sağlamada işletmeye özgü içsel kaynak ve yeteneklerden çok dışsal (sektör-piyasa) faktörlerinin belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

Schmalensee (1985) Amerikan Federal Ticaret Komisyonu Raporunda yer alan Amerikan imalat işletmelerinin 1975 yılı muhasebe karları ile işletmenin o sektördeki pazar payı, işletme etkisi, sektör etkisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre,

- Sektör etkisinin işletme karlılığı üzerindeki etkisi %20 iken, işletme etkisinin karlılık üzerinde etkisinin olmadığını,
- Sektör etkisinin önemli oranda olduğunu ve sektördeki getirilerdeki farklılığın (varyans) yüzde 75'ini açıkladığını,
- Pazar payı etkisinin olduğunu ama bu etkinin ihmal edilebilecek kadar küçük olduğunu,
- Sektör ve pazar payı etkisi arasında negatif ilişki olduğunu

tespit etmiştir.

Rumelt (1991) Schmalensee'nin yaptığı çalışmayı genişleterek Federal Ticaret Komisyonu Raporunda yer alan imalat firmalarının 1974–1977 yılları arasındaki verilerini kullanmıştır. Rumelt'in sonuçlarına göre, sektör etkisinin işletme birimlerinin getirisi üzerinde sadece yüzde 8 varyansı açıklamakta ve sektör etkisi sektör getirilerinin ise yüzde 40'ını açıklamaktadır. Ayrıca, sektör içindeki işletmelerin sektörler arasındaki farklılık kadar heterojen bir yapıya sahip olduklarını, işletme etkisinin sektör etkisinden 6 kat daha fazla yani sektör getirilerinin yüzde 46'sını açıkladığını bulmuştur. Rumelt'in bulgularının

kaynak temelli görüşü desteklediği de savunulmuştur (McGahan ve Porter, 1997).

McGahan ve Porter'ın (1997) yaptığı çalışmada ise Compustat Business Segments Raporundan 1981 ve 1994 yılları arasındaki Amerikan ekonomisindeki (finans sektörü hariç) tüm sektörlerin verilerini kullanarak bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlara göre, işletme segmentlerindeki karlılığın toplam varyansın yüzde 51,60'nın kurdukları modelle açıklandığını tespit etmişlerdir. Buna göre, yaklaşık yüzde 2'lik varyansın yıl etkisinden, yaklaşık yüzde 19'luk varyansın sektör etkisinden (industry effects), kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yüzde 19'luk sektör etkisi o sektörde faaliyet gösterenlerin karlılığı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, McGahan ve Porter'ın çalışması faaliyet gösterilen sektörün, işletmenin karlılığı açısından çok önemli olduğunu göstermektedir.

### **3. KAYNAK TEMELLİ STRATEJİ VE İHRACAT PERFORMANSI İLE İLİŞKİLİ ÇALIŞMALAR**

#### **3.1. Pazar Odaklı Davranış ve İhracat Performansı**

Pazar odaklı işletmeler faaliyet gösterdikleri pazar ile ilgili (rneğin; müşteri ihtiyaçları, rakiplerin faaliyetleri, tedarikçiler) bilgileri toplamakta, topladıkları bilgileri ilgili birimlere dağıtmakta ve bu bilgiler doğrultusunda çeşitli çıkar gruplarının (rneğin; müşteriler, ortaklar vb.) ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılamaya çalışmakta ve bu şekilde rekabetçi pozisyonlarını glendirmektedirler. Değişimin sürekli, güçlü, hızlı ve kökten olduğu uluslar arası piyasalarda, ihracati işletmelerde pazar odaklı olma ihtiyacı daha da artmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993) ve Slater ve Narver (1994) pazar odaklılığın işletmenin faaliyet gösterdiği çevreden bağımsız olarak performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermişlerdir (Cadogan ve diğ. 2002b).

Cadogan ve diğ. (2001), Yeni Zelanda ve Finlandiya'dan örneklemeler kullanarak ihracat pazar odaklı davranışın belirleyicilerini incelemişlerdir. Ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, ihracat koordinasyonu ve ihracat pazar odaklı davranışı arasında pozitif bir ilişki; yönetimin ihracata olan bağlılığı ile ihracat pazar odaklı davranış arasındaki ilişki pozitif, st yönetimin ihracat pazar odaklılığa verdiği önem ile işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı arasındaki ilişki pozitif; sadece Yeni Zelanda rneği için, işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı ne kadar çok dllendirirse işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı o kadar büyük olmaktadır. (Cadogan ve diğ., 2001).

Cadogan ve diğ. (2002a), 2001 yılındaki çalışmalarını Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren işletmeler örneklemleri ile genişletmişlerdir. İhracat tecrübesi, ihracata olan bağımlılık ve koordinasyon yetenekleri ihracat pazar odaklı aktivitelerle pozitif ilişkili olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, ihracat pazar aktivitelerinin, ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Cadogan ve diğ., 2002a).

Cadogan ve diğ. (2003) daha sonra çalışmalarını Hong Kong'lu üretici işletmeler ile genişletmişlerdir. Ampirik sonuçlara göre, ihracat pazar odaklı davranış, çok ykek seviyede değişim ve belirsizlik koşullarında faaliyet gösteren işletmeler için en önemli faktör olmaktadır. İhracat pazar odaklı

davranış ve performans arasındaki ilişki çok yoğun pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için hem pozitif hem de güçlü olmaktadır (Cadogan ve diğ. 2003).

İhracat pazar odaklı olmak ile ihracat performansını artırabilmek için;

- İhracat müşterilerinin ihtiyaç ve istekleri tahmin edilebilir ve istikrarlı olmalı,
- İşletmenin ihracat pazarındaki rekabet çevresinin işletmeye çok fazla tehdit teşkil etmemesi
- Teknolojik değişimin çok hızlı olmaması

gerekmektedir (Cadogan ve diğ., 2002a).

Cadogan ve diğ. (2002a) Finli 1205 ihracat işletmesinden 783 geri dönen anket çalışması ile ihracat pazar odaklı etkileşim ve çevresel değişim ile etkililik performansı, satış performansı ve karlılık performansı ilişkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Ankete cevap veren işletmelerden 61'i hizmet, 66'sı hem hizmet hem mal, 656'sı ise sadece mal ihraç eden işletmelerdir. Sonuçlara göre;

- İhracat pazar odaklı davranış ve ihracat başarısı pozitif ilişkilidir.
- Servis ihracat işletmelerinin ihracat pazar odaklı davranış daha düşüktür.
- İhracat pazar odaklılığın doğrudan ihracat performansı üzerindeki etkisi pozitif, anlamlı ve hem servis hem de mal ihraç eden işletmeler için aynı etkidedir.
- Pazarlama odaklı aktiviteler çevrenin tamamen değişken olduğu durumlarda rekabet avantajı sağlayabilir.

Tantong (2003) 252 Tayvan'lı işletme üzerinde yaptığı çalışmada pazar odaklı olmak ile ihracat performansı arasında pozitif ilişkiyi gözlemiştir. Ayrıca, rn farklılaştırma stratejisinin pazar odaklılık ile birlikte uygulandığında ihracat performansını çok daha olumlu etkilediğini ifade etmiştir (Tantong, 2003).

Rose ve Shoham (2002)'in çalışmalarının temelinde, işletmelerin pazar odaklı olmalarının küresel piyasalardaki değişimi anlamalarını sağladığı ve bu şekilde küresel değişim ve fırsatlara en iyi cevap verebilecekleri yatmaktadır. Çalışmada, İsrail İhracat Enstitüsünün 9 sektrdn 124 ihracatçı ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, genel olarak pazar odaklılık ile ihracat satışlarındaki değişim, ihracat karlılığı ve karlılığındaki değişim arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, teknolojik değişimin çok hızlı ve güçlü olduğu çevrelerde pazar odaklılık ile ihracat karlılığı ve ihracat karlılığındaki değişim arasında daha güçlü ilişkinin varlığı ifade edilmiştir (Rose ve Shoham, 2002).

### 3.2. Girişimcilik ve İhracat Performansı

Girişimcilik modern iş dünyasında temel değişkenlerden bir tanesi haline gelmektedir. Girişimci yönetici ve çalışanlara sahip olmak işletme açısından önemli bir kaynak ve yetenek olarak kabul edilmektedir. Yeni iş yaratılması, yüksek büyüme oranı, risk alma, yenilikçilik ve KOBİ'lerin ihracat başarısı gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Balabanis ve Katsikeas, 2003; Lumpkin ve Dess, 1996). Balabanis ve Katsikeas (2003)'in İngiltere'de faaliyet gösteren 500

ihracat işletmesine gönderilen anketlerin değerlendirilmesi ile yaptıkları çalışmadan elde edilen sonuçlara göre girişimci tavrı ile ihracat performansı arasında doğrudan ilişki olduğu gözlenmiş ve girişimci ihracatçıların girişimci olmayan ihracatçılara göre daha yüksek performans elde ettikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, evresel negatif etkilerin işletmenin ihracatını olumsuz etkilediği, organizasyon yapısının, firma büyüklüğünün ve dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmelerde girişimci tavrının, dolayısıyla ihracat performansının olumlu etkilendiği de araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. İşletme büyüklüğü ile organik organizasyon yapısı arasında negatif ilişki nedeniyle işletme büyüklüğünün girişimci tavıra olumlu etkisinin azaldığı da ifade edilmektedir (Balabanis ve Katsikeas, 2003).

### 3.3. İhracat Yöneticilerinin zellikleri ve İhracat Performansı

İhracat yöneticilerinin faaliyetleri, ihracat pazarlaması araştırmaları (Madsen, 1989), ihracat satışlarının planlanması ve kontrolü, ihracat pazarlarının gezilmesi, müşterilerin seçilmesi ve müşterilerle iletişim kurulması biçimindedir (Katsikeas ve Morgan, 2003: 471). Bu faaliyetler aynı zamanda, ihracat yöneticilerinin ihracata karşı tutumlarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin ihracat tutumları, firmaların ihracat performansı ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Katsikeas vd., 1996; Zou ve Stan, 1998; Aaby ve Slater, 1989; Louter vd., 1991). Bu anlamda, becerikli, kabiliyetli yöneticiler işletmelerin vaz geçilemez kaynakları arasında oldukları değerlendirilmektedir. İhracat yöneticilerinin dış pazarlar ve faaliyetler ile ilgili deneyim ve bilgileri firmaların uluslar arasılaşma çabalarında itici bir g oluşturmaktadır (Chetty, 1999: 122; O’Cass ve Craig, 2003: 369). Dolayısıyla yöneticilerin deneyiminin artması, ihracat faaliyetleri ve uluslar arası pazarlar ile ilgili belirsizlikleri azaltarak, firmaların yabancı piyasa mekanizmalarını daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Ayrıca, yöneticilerin ihracat deneyimleri, kişisel iletişim becerilerini ve müşteri ilişkileri ağını geliştirmelerine yardımcı olacak ve etkin ihracat pazarlaması programlarını uygulamalarına katkıda bulunacaktır (Katsikeas vd., 1996: 13-14; O’Cass ve Craig, 2003: 369). Bu nedenle, yöneticilerin ihracat deneyimi firmaların ihracat performanslarını pozitif yönde etkilemektedir (Katsikeas vd., 1996: 13; Perçin, 2005).

Axinn (1988) yöneticilerin davranışları ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin hafife alınmaması gerektiğini belirtmekte ve hatta ihracat performansının en önemli belirleyicileri arasında göstermektedir (Axinn, 1988). Ayrıca, yöneticilerin uluslar arası odaklı olması, daha önce uluslar arası tecrübeye sahip olması da ihracatla olumlu olarak ilişkilendirilmektedir. Axinn (1988) ihracat performansı ile uluslararası tecrübe arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Tharakan ve diğ. (2005) Hindistan’ın yazılım sektörünün ihracat performansını inceledikleri çalışmada İngilizce bilmenin ve iş ilişkilerini geliştirecek topluluklar ile bağlantı kurabilmenin yazılım ihracatında belirleyici olduğunu vurgulamışlardır (Tharakan ve diğ., 2005; 779).

Gomez-Meija (1988) 388 Floridalı işletme üzerinde yaptığı çalışmada faktör analizi ile ihracat performansını belirleyen yedi faktör belirlemiştir. Faktörler; uluslar arası insan kaynakları yönetimi stratejisi, işletmenin



gelecekteki plan ve amaçlarının uluslar arası odaklılığı, riskten kaçınma odaklılığı, uluslar arası fırsatları sürekli kollama, uluslar arası pazarlama ve reklam bağlılığı, teknoloji adapte edebilirliği, uygun olmayan ekonomik koşullardır. Bu faktörlerden, uluslar arası insan kaynakları yönetimi stratejisi ile (diğer faktörleri ve bazı yönetimsel ve organizasyonel değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır)  farklı ihracat performansı (uluslararası pazar payındaki değişim, ihracat yoğunluğunda veya satışların ihracata oranındaki değişim ve sektöre göre ihracat yoğunluğu) arasındaki ilişki ilk anketten 30 ay sonra aynı değişkenlerle ilgili yapılan ikinci anket sonuçları birlikte değerlendirilmiş ve basamaklı çoklu regresyon modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, insan kaynakları stratejisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve ihracat performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğu ifade edilmiştir. Daha önce yapılan ampirik çalışmalarla uyumlu olarak işletmenin içsel değişkenlerinin ihracat performansında daha çok belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Teknolojik esneklik, Ar-Ge yoğunluğu artışı, yönetimin kar beklentileri ve risk alabilmesi işletmelerin ürün hayat eğrisi üzerinde büyüme aşamasında iken ihracat performansında belirleyici olmaktadır (Gomez-Meija, 1988).

### **3.4. Teknolojik Yenilikler, AR-GE ve İhracat Performansı**

Teknolojik yenilikler işletme stratejilerinin kalbi konumundadırlar. Bunun doğruluğu Japon işletmelerin teknoloji ödünç alan pozisyonundan teknoloji üreten duruma geçmelerinde gözlenmektedir. Japon işletmeleri yurt dışındaki rakipleri ile rekabet edecek konuma gelene kadar teknoloji transferi yaparlarken, yurt dışındaki rakipleri ile rekabet edecek seviyede teknoloji üreten konumuna geldikten sonra daha az lisans creti ödeyen pozisyonuna gelerek daha çok kendi iç teknoloji geliştirme yatırımlarına harcama yapar duruma gelmişlerdir (Ito ve Pucik, 1993). Yenilikler ile ihracat arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan iki temel teori bulunmaktadır (Lachenmaier ve Wbmann, 2006). Bunlardan birincisi, hayat eğrisi adı verilen ve gelişmiş ülkelerin yenilikçi ürünleri ihraç ettiğini, daha sonra bu ihraç edilen ürünlerin gelişmekte olan ülkeler tarafından taklit edilerek gelişmiş ülkelere ihraç edildiğini savunan teoridir. Gelişmiş ülkelerin ihracatlarını ve dolayısıyla gelirlerini artırmayı devam ettirebilmeleri için sürekli olarak yeniliklere devam etmeleri gerekmektedir. Ne kadar çok yenilik retirlerse o kadar çok ihracatlarının artacağı varsayılmaktadır. İkinci teoriye göre ise, uluslar arası piyasalardaki etin rekabet, ihracat işletmelerinin rekabetçi kalabilmeleri için sürekli ürünlerini ve süreçlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, işletmeler yabancı piyasalardaki alılarından teknik uzmanlık konularında tecrübe kazanabilirler ve bu onların “ihracat yaparken öğrenme”lerini (learn by exporting) sağlamaktadır (Lachenmaier ve Wbmann, 2006).

Yaratıcılıkla ihracat performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan üç farklı paradigma bulunmaktadır (DiPietro ve Anoruo, 2006;134). Birincisi, ihracat promosyonunun potansiyel ekonomik büyüme ve gelişme sağladığı üzerine kuruludur. Keynezyen perspektifinden ihracat ek talep sağlamaktadır. Ayrıca, uluslar arası piyasalarda rekabet edebilmek için yurt içi piyasalara baskı oluşturmaktadır. İkincisi, Shumpeteryan fikir olan yıkıcı yaratıcılıktır. Kapitalist

sistem yıkıcı yaratıcılık ile gelişmektedir. Yenilikler eski ürün ve teknikleri sürekli yenilemektedir. Ayrıca, yenilikçiler bu şekilde monopolistik güç elde etmektedirler. Yıkıcı yaratıcılık ne kadar büyük olursa ekonominin itici gücü ve büyümesi de o kadar büyük olmaktadır. Ekonomideki yaratıcılık ve yenilikler büyüme ve gelişmenin temel belirleyicisi olmaktadır. Üçüncüsü ise, gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki ticareti örnek alan Prebisch – Singer teorisidir. Prebisch – Singer teorisi iki temel parçadan oluşmaktadır. Birincisi, ticaret tarım sektörü aleyhine üretim sektörünü desteklemektedir. İkincisi ise, az gelişmiş ülkeler tarım ürünleri karşılığında gelişmiş ülkelere sanayi ürünleri almaktadırlar. Teoride az bir değişiklikle tarım ve sanayi ürünleri yerine, yenilikçi ürünler ile diğer ürünler kullanıldığında, yenilik yoğun ihracat ürünleri ihraç eden ülkeler yenilikçi olmayan ürün ihraç eden ülkelere göre daha rekabetçi durumda olacaktır. (DiPietro ve Anoruo, 2006:134-135).

Teknolojik yenilikler, işletmenin ihracatını üretimi artırmak yoluyla (ya da maliyeti düşürerek) ve/veya uluslar arası piyasalar için yeni ürünler üretilmesi yoluyla etkileyebilmektedir (Alarez, 2004; s.387). Alvarez (2004) yenilik aktivitelerini ürün yeniliği, süreç yeniliği ve örgütsel yenilik olarak üç grupta incelemektedir. Yaptığı çalışmada sürekli ihracat yapan işletmeler ile ara sıra ihracat yapan işletmeler arasında üç süreç açısından da anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmiştir.

Di Pietro ve Anoruo (2006) Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum) 2002 yılında 59 ülke için yayınladığı yaratıcılık indeksi ve bu indeksin dört parçası, yenilikçilik, teknoloji, teknoloji transferi ve yeni açılan iş ile çapraz ülke regresyonunu yaparak toplam ihracatın yaratıcılık ve bileşenleri ile ilişkisini incelemiştir. Sonuçlara göre yaratıcılık ve bileşenleri ülkenin ihracatında önemli rol oynamaktadır (DiPietro ve Anoruo, 2006; 137-138).

Cassiman ve Martinez-Ros, (2004) çalışmalarında işletme performansı ile ürün ve proses yenilikleri arasındaki ilişkinin nedenselliğini araştırmış ve daha çok yenilikçi işletmelerin mi ihracat pazarını seçtiğini, ya da ihracat işletmelerinin mi daha yenilikçi olduğunu ve ürün ya da süreç yeniliğinin hangisinin daha belirleyici olduğunu sorgulamıştır (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).1990–1999 İspanyol üretici firmaları panel verilerini kullanarak yapılan çalışmada, yeniliklerin özellikle de ürün yeniliklerinin ihracatın en önemli yönlendiricisi olduğu gözlenmiştir (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

Franko'nun (1989) 1960–86 yılları arasında dünyada önde gelen Amerikalı, Asyalı ve Avrupalı şirketleri için 15 temel endüstride yaptığı çalışmada 83 işletmenin 6 farklı endüstride Ar-Ge yoğunluğu ile uluslar arası piyasalarda büyüme ve pazar payı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Ar-Ge harcamalarının satışlara oranı uluslar arası büyüme ve uluslar arası pazar payı büyümesi ile önemli şekilde ilişkili olduğu ve işletmenin stratejik performansının belirleyicisi olduğu gözlenmiştir (Franko, 1989:449–471).

Guan ve Ma (2003) 213 Çinli sanayi işletmesi üzerinde yedi yenilik yeteneği (öğrenme, Ar-Ge, üretim, pazarlama, organizasyonel, kaynak dağılımı ve strateji planlaması) ile üç işletme özelliğinin (yurt içi pazar payı, büyüklük ve üretim artış oranı) ihracat performansında belirleyiciliği ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlara göre;

- İhracat büyümesi, üretim dışındaki yenilikçi yeteneklerin gelişmesi ile yakından ilişkilidir.
- Yurt içi pazar payının ihracat performansı üzerinde önemli etkisi olmamasına rağmen, üretim büyüme oranı ihracat performansını teşvik etmekte ya da artırmaktadır.
- Ar-Ge, üretim ve pazarlamadan oluşan temel yenilikçilik varlıkları tek başlarına sürdürülebilir ihracat büyümesini gerçekleştirememektedirler. Destekleyici yenilikçilik varlıkları (yedi varlıktan geri kalan dördü) işletmenin teknoloji entegrasyonunun yanında, işletmenin sürdürülebilir uluslar arası rekabet elde etmesinde etkili olmaktadır.

Farklı yenilikçi varlıkların birbiri ile uyumlu olarak etkileşimi Çinli işletmelerin rekabetçiliğini geliştiren temel faktörler olarak ifade edilmektedir (Guan ve Ma, 2003).

Ito ve Pucik (1993) Japon imalat işletmelerinin ihracat performansını inceledikleri çalışmalarında işletme ve sektör verilerini kullanmışlardır. Tokyo, Osaka ve Nagoya borsasında işlem gören 54 farklı sektörden 271 Japon işletmesinin çapraz kesit verilerinin kullanıldığı çalışmanın sonuçlarına göre, işletmenin ihracat satışları ile Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü, işletmenin ihracat satışları ile sektörün Ar-Ge yoğunluğu, işletme büyüklüğü ile ihracat satışları arasında pozitif ilişkilidir (Ito ve Pucik, 1993).

Knight ve Çavuşgil (2004) 1980 sonrasında kurulmuş ve toplam üretiminin %25'inden fazlasını ihraç eden işletmelerde kuruluşundan itibaren küresel işletmelerin (born-global firms) yenilikçilik ve örgütsel yeteneklerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, kuruluşundan itibaren küresel işletmeler yeni kurulmuş olmalarına ve yeterli finansal varlıklar, insan kaynakları ve maddi varlıkları olmamasına rağmen yenilikçilik, bilgi ve yeteneklerini kaldıraç etkisi olarak kullanarak uluslar arası piyasalarda başarılı olabilmektedirler (Knight ve Çavuşgil, 2004).

Lachenmaier ve Wößmann (2006) Münih Ekonomik Araştırma Enstitüsünün yenilikçilik ile ilgili yapılan anket sonuçlarını kullanarak Alman imalatçı firmalarının yenilikçilik ve yenilikleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kullandıkları model:

$$X_i = \beta_0 + \beta_1 I_i + \beta_2 T_i + \beta_3 E_i + \beta_4 R_i + \beta_5 S_i + \epsilon_i$$

şeklinde.  $X_i$  işletmesinin ihracat payını,  $I_i$   $i$ 'nci işletmenin yenilik ölçütünü,  $E_i$  işletme çalışanlarının sayısının logaritması,  $T_i$  işletme toplam satışlarının logaritmasını,  $S$  sektör kukla değişkeni,  $R$  bölgesel kukla değişkeni göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yenilikçilik gelişmiş ülkelerin ihracatının önemli yönlendirici güçlerinden olduğu ve gelişmiş ülkelerin küresel piyasalarda rekabetçi kalabilmeleri ve hayat standartlarını koruyabilmeleri için sürekli yenilik üretmelidirler. Ayrıca aynı sektördeki yenilikçi firmaların yenilikçi olmayan firmalara göre daha yüksek oranda ihracat yaptıkları da çalışmadan elde edilen sonuçlar arasındadır (Lachenmaier ve Wößmann, 2006; 345-346).

Roper ve Love (2002) İngiliz ve Alman üretim fabrikalarının ürün yenilikleri ile ihracat olasılığı ve ihracat eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, ürün yeniliklerinin ihracat eğilimi ve ihracat olasılığını pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Ayrıca, İngiltere'de yenilik aktivitesinin büyüklüğü

ile ihracat eğilimi ile pozitif ilişkili iken Almanya’da bu ilişkinin ters olduğu gözlenmiştir.

Wakelin (1998) İngiltere’deki 320 işletmenin 1988–1992 yılları arasındaki verilerini kullanarak yenilikçiliğin ihracat performansı ile ilişkisini incelemiştir. İşletmeleri yenilikçi ve yenilikçi olmayan şekilde iki gruba ayırarak ihracat performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Yenilikçilik “yeni veya geliştirilmiş bir ürün ya da sürecin ticari olarak başarılı bir şekilde sunulması” olarak tanımlanmıştır. Sonuçlara göre, küçük yenilikçi işletmelerin ihracata çok yönelmedikleri, bunun nedeninin ise imkanlarının daha kısıtlı olması ifade edilmektedir. Yeni pazar arayışından çok mevcut iç pazarlara yeniliklerini sunmak küçük işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ancak, büyük yenilikçi işletmeler için ne kadar çok yenilikçiliğe sahip iseler o kadar ihracatta başarılı olmaktadır. Ayrıca, genel olarak yenilikçi olmayan işletmeler yenilikçi işletmelere göre daha çok ihracata yönelmektedirler (Wakelin, 1998).

### **3.5. İşletmeler Arası Bağlantılar ve İhracat Performansı**

Son yıllarda işletmeler arası stratejik ortaklıklar ve yapılan işbirlikleri uluslar arası alanda işletmeler için çok stratejik bir önem kazanmıştır. İhracat pazarlaması literatürü ilişkisel pazarlama adaptasyonu ve işletmeler arası ilişkilerin nasıl geliştirilip nasıl devam ettirileceği bunun sağlayacağı faydalar üzerine odaklanmıştır. Piercy ve diğ. (1998) ihracat rekabet avantajı ile müşteri ilişkilerini kurma ve devam ettirme becerileri arasında çok güçlü bir ilişki ile müşteri ilişkileri becerisi ile ihracat performansı arasında da önemli bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Ling-yee ve Ogunmoku (2001a) Çin’in Beijing, Shanghai, and Guangdong şehirlerinden seçtikleri 100 ihracatçı firma ile yaptıkları çalışmada işletmeler arası ilişkileri kurabilme, geliştirebilme yeteneği ile işletme ihracat performansı ile rekabetçi avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. İhracat rekabet avantajı işletmenin rakiplerine göre kendi konumunu algılaması, ihracat performansı ise ihracat aktivitelerinin çıktıları ile ölçülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, işletmenin ilişkisel faktörleri işletmenin hem ihracat performansına hem de rekabetçi avantajına pozitif etkiye bulunmaktadır. İşletmenin içsel faktörleri bir taraftan işletmenin farklılaştırma avantajını olumlu etkilerken diğer taraftan da finansal ihracat performansını olumlu etkilemektedir. İşletmenin ilişkisel işbirlikleri stratejik amaçların elde edilmesinde en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Ling-Yee ve Ogunmoku, 2001a).

Styles ve Ambler (1994) başarılı ihracat uygulamalarını belirlemek ve Mitchell’in (1979) daha önce yaptığı çalışmadaki bulguların geçerliliğini test etmek için ihracat başarısından dolayı İngiltere Kraliçe Ödülüne layık görülen işletmelerde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Styles ve Ambler (1994) ilişkisel paradigma ile ifade edilen ve marka, pazarlama şirketi, müşteriler ve tedarik zincirindeki herhangi bir grubun diğer gruplarla ilişkileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki ve başarılı ihracat için şu önerileri getirmektedirler (Styles ve Ambler, 1994);

- Başarı faktörleri: Distribütörlerle bireysel iletişim ve pozitif ilişkiler ihracat başarisını artırmaktadır.
- Karar Alma: İhracata ve hangi ülkeye ihracat yapılacağına karar verildikten sonra, yerel bir temsilci seçilmeli ve pazarlama planı yerel temsilci ile birlikte oluşturulmalıdır.
- Bilgi Kaynakları: İhracat yapılan bölgeye iş ziyaretleri yapılmalı, kişisel ilişkiler geliştirilirken, ilk elden bilgiler elde edilmelidir.
- Pazar Seçimi: İlk ihracat deneyimleri için fiziksel yakınlığı olan ülkeler tercih edilmelidir.

#### **4. ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON TEMELLİ STRATEJİ VE İHRACAT PERFORMANSI İLE İLGİLİ ALIşMALAR**

##### **4.1. İhracat Stratejileri ve İhracat Performansı**

Aaaby ve Slater (1989) işletme stratejisi ile ihracat performansı arasında doğrudan bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çavuşgil ve Zou (1994) daha önce söz edilen çalışmalarında da stratejik yönetim çerçevesinde işletme stratejisi ile çevrenin birbiri ile uyumlu olması esasına dayanmaktadır. Buna göre, işletme içsel ve dışsal çevre faktörleri ile ihracat pazarlama stratejisi arasında uyumu sağladığında ihracat girişiminin başarılı olması beklenmektedir. Bir başka deyişle, ihracat pazarlama stratejisi, ihracat performansı ile işletmenin iç ve dış çevre koşulları arasında uyum sağlayan bir pozisyonda olmaktadır.

Stewart (1997) Kanada'lı ihracat işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmasında avuşgil ve Zou'nun kullandığı modele benzer bir modelle işletmenin yurt içi piyasalarda izlediği strateji ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada ihracat performansı işletmelerin uluslar arasılaşma derecesi ile ölçülmektedir. Çalışma sonuçlarına göre, ihracat pazarlama stratejisi ile uluslar arasılaşma derecesi ile ölçülen ihracat performansı arasında ilişki olduğu, özellikle yabancı ülkedeki dağıtım desteği ve fiyatlama ile ilgili stratejilerin performansı olumlu etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca, yurt içi işletme stratejileri ile ihracat performansı arasında bir bağ olduğu da araştırma sonuçlarında ifade edilmektedir (Stewart, 1997). Shoham (2002) uluslar arası pazarlama stratejilerinin standartlaştırılması ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada 17 örnek makale ile meta analiz yapmıştır. Sonuçlara göre, ürün adaptasyonu kısmi olarak ihracat performansını artırırken ihracat planlamasının ihracat performansı üzerindeki etkisi önemli derecede pozitif olarak ifade edilmiştir. Fiyat, reklam ve dağıtım adaptasyonunun ihracat performansı ile ilişkisi desteklenmemiştir (Shoham, 2002).

Leonidou de diğ. (2002) de ayrıca, 17 dergide çıkan 36 çalışma ile pazarlama stratejilerinin ihracat performansı belirleyicileri ile meta-analiz çalışması yapmışlardır. Pazarlama stratejilerinin çoğu ihracat performansı üzerinde olumlu etki yapmasına rağmen bu etki her zaman geçerli olmamaktadır. Satışların ihracata oranı göstergesi ile daha güçlü sonuçlar elde edilmiştir. İhracat performansını olumlu etkileyen pazarlama değişkenleri, pazar segmentasyonu, fiyatlama stratejisi, dağıtıcı desteği ve reklam olarak ifade edilmiştir (Leonidou ve diğ. 2002). Ürünlerin iç pazardaki performansı, ihracat performanslarını da etkilemektedir. Bunun nedeni firmaların iç pazara ve

ihracata yönelik pazarlama stratejileri arasında benzerlikler bulunmasıdır (Stewart ve Mc Auley, 2000: 580). Cooper ve Kleinschmidt (1985)'e göre, iç pazarda yeterli satış düzeyine ulaşan firmalar daha çok ihracata yöneleceklerdir. Bunun için firmaların ürünlerini güçlendirmeleri (product strength) ve dış pazarlara yönelik olarak ürünlerini uyarlamaları (product adaptation) gereklidir. Ayrıca ürünlerle ilgili teslimat, kalite, satış sonrası hizmetler ve müşteri ilişkilerinde farklılık yaratılmalıdır (Aaby ve Slater, 1989). Farklılık ve tanıtım, ihracat satışları, karlılık ve ihracat büyümesini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle firmaların yabancı müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik ürün üretmeleri ve bunları yoğun tanıtım faaliyetleri ile ihraç edebilmeleri gerekir. Firmaların dağıtım kanalı ilişkilerini geliştirmeleri (satış gücü eğitimi, teknik destek ve pazarlama desteği) de ihracat başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Zou ve Stan, 1998: 348; Valos ve Baker, 1996: 13; O'Cass ve Craig, 2003: 371). Benzer şekilde firmaların ihracata yönelik rekabetçi bir fiyatlandırma stratejisi benimsemeleri, ihracat performanslarını pozitif yönde etkilemektedir (Katsikeas ve diğ., 1996: 7; Perçin, 2005).

Namiki (1989) Amerika'daki yariletken endüstrisinde Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen, arayıcı (prospector), analiz edici (analyser), savunucu (defenders) ve tepki verici (reactors) olarak 4 gruba ayırdığı rekabetçi işletme stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Arayıcılar yeni ürün geliştiren, ürünlerde değişiklik yapan; savunucular çok az değişikliklerle mevcut ürün ve müşteri tabanını koruyan; analiz ediciler bu ikisi arasında ve tepki vericiler ise çevreden gelen tepkilere göre stratejilerini ayarlayan, bağımsız bir şekilde kendi stratejilerini geliştirmeyen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Miles ve Snow'a (1978) göre arayıcı, savunucu ve analiz edici stratejileri izleyen işletmeler iyi uygulandığı takdirde her sektörde başarılı olmaktadır. Namiki'nin (1989) yaptığı çalışma sonuçlarına göre de arayıcı, savunucu ve analiz edici stratejileri izleyenler iyi bir ihracat performansı sergilemektedirler. Tepki verici stratejileri izleyenler hem iç hem de dış piyasada düşük performans sergilemektedirler. Araştırmanın genel sonucuna göre, ihracat performansı sadece ihracat pazarlamasına bağlı olmamakta, ihracatçının izlediği rekabetçi stratejiler de önemli rol oynamaktadır (Namiki, 1989).

Porter (1991) işletmeler arasında aktif rekabetin sürekli yenilik ve gelişme için yurt içi piyasalarda baskıya neden olduğunu ve bu rekabetin sonunda dünya ticaretinde rekabetçi bir endüstri oluşturduğunu önermektedir. Ito (1997) Japon işletmeleri için yaptığı çalışmada yurt içinde pazar payına göre ikinci olan işletmelerin ihracata daha çok önem verdiklerini ve yurt dışına açıldıklarını tespit etmiştir. Örneğin, otomotiv sektöründe Toyota (1983 yılında ) pazar lideri konumunda iken ihracat payı %46.2 ile yurt içi pazar payında Toyota'nın takipçileri olan Nissan %55.2, Honda %68.6 ve Mazda %64.5 ihracat oranına sahiptiler. Aynı şekilde, elektronik sektöründe pazar lideri Matsushita'nın ihracat oranı %34.1 iken Sony %65.6, Sanyo %58.1 ve Sharp ise %56.9 ihracat oranına sahiptiler. İhracat oranındaki bu farklılıklar farklı büyüklükteki işletmelerin izledikleri farklı stratejilerden kaynaklanıyor olabilir. Ito (1997) tarafından yapılan çalışmadan göreceli büyüklük ve işletmenin ihracat oranı arasında ters – U ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ito, Japon işletmelerin sektörde lider konumdaki işletmelerle yurt içinde başabaş bir

rekabete girmek yerine kendilerine lider firmanın güçlü olmadığı bir alan bulduklarını ifade etmektedir. Bu farklı alanlardan birinde de farklı coğrafi alanlar bulmayı, bir başka deyişle yurt dışında farklı bölgelere ihracat yapmayı tercih etmektedirler (Ito, 1997).

#### **4.1.1. Ürün Adaptasyonu ve İhracat Performansı**

Ürün adaptasyon stratejisi işletmenin yerel müşterilerin tercihlerini ve değerlerini karşılamak için tutarlı ve planlanmış aktiviteleri olarak tanımlanabilir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu strateji öncelikle işletmenin karakteristikleri ve dış çevre özellikleri tarafından tanımlanmakta ve pazarlama stratejisi olarak adaptasyon stratejisi ihracat performansını pozitif etkilemektedir (Cavuşgil and Zou, 1994; Johnson ve Arunthanes, 1995; Leonidou ve diğ., 2002; Zou ve Cavuşgil, 2002).

Calantone ve diğ. (2006) ABD, Japonya ve Kore’de yapmış olduğu çalışmasının sonuçlarına göre her üç ülkede de;

- İhracat performansı ile ürün adaptasyon stratejisi ihracat bağımlılığı ve işletmelerin inovasyona açıklılığı pozitif ilişkilidir.
- İnovasyona açıklık ürün adaptasyon stratejisini etkilememektedir.
- Sektör adaptasyonu ihracat performansı ile pozitif ilişkilidir.
- Yurt içi ve yurt dışı piyasa arasındaki benzerlik ihracat performansı ile doğrudan ilişkili değildir.

Çalışmanın sonuçları genel perspektiften değerlendirildiğinde, dış piyasalarla ilgili önemli her bilgiyi ihracat stratejisinde kullanarak ihracat performansını artırabileceği ve bu durumun endüstriyel organizasyon teorisinin temeli olan işletmenin dış çevresinin işletmenin strateji ve uygulamalarını ve dolayısıyla performansını etkilediği argümanı ile de uyumlu olduğu belirtilmektedir (Calantone ve diğ., 2006; s.182-183).

#### **4.1.2. Ürün Standartlaştırması ve İhracat Performansı**

Standartlaştırmanın savunucuları dünya pazarlarının iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerlemeler nedeniyle daha çok homojenleştiğine inanmaktadırlar (Jain 1989; Levitt 1983). Ayrıca, müşterilerin dünyanın farklı ve birbirinden uzak bölgelerinde olmalarına rağmen aynı ürünleri istedikleri ve tercih ettikleri de ifade edilmektedir (Jain 1989; Ohmae 1985). Bu nedenle, uluslar arası piyasalarda rekabetçi avantaj sağlayabilmenin temelinde işletmelerin yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünleri sunabilmeleri yatmaktadır (Levitt 1983). Düşük fiyatlı ürünleri sunabilmenin temelinde ise, standart pazarlama plan ve programları ile standart ürünleri uluslar arası pazarlara sunabilmek vardır. Standartlaştırmanın temel yararı, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomilerine olanak sağlaması (Levitt 1983), müşteri ilişkilerinde tutarlılık (Laroche ve diğ. 2001; Zou, ve diğ., 1997) ve iyi fikirlerin dünya çapında uygulamaya konulabilmesidir (Ohmae 1989; Quelch ve Hoff, 1986). Bu şekilde bir standardizasyon stratejisinin ancak, dünya çapında

rekabetin yaşandığı sektörlerde başarılı olabileceği de karşıt yazarlarca ifade edilmektedir (Boddewyn ve diğ. 1986; Douglas ve Wind, 1987).

### Uluslar arası çeşitlendirme ve İhracat Performansı

Aralarında tam korelasyon olmayan ülkelerde yatırım çeşitlendirmesine gidilmesi yatırımcıların risk–getiri fırsatlarını geliştirmektedir. Birçok çalışmada belirtildiği gibi uluslar arası çeşitlendirmeye gidilmesi yatırımcıların faydasını artırmaktadır (Grubel, 1968; Levy ve Sarnat, 1970; Grubel ve Fadner, 1971; Lessard, 1976). Uluslar arası çeşitlendirme ile beklenen getiride herhangi bir azalma olmadan risk azaltılabilmektedir. Maddi olmayan varlıklara – örneğin; yeniliği ürün ya da süreç, marka, kalite konusundaki uzmanlık, satış promosyonu teknikleri vb. – sahip işletmelerin yurt içi piyasada başarılı olanlarını yurt dışı piyasalarda da kullanabileceği kabul edilmektedir. Ayrıca, temelde bu tür varlıklar ya da yeteneklerin yurt dışında kullanılmasının fırsat maliyetinin sıfıra yakın olması yatmaktadır. Kazanılan marjinal maliyetin pozitif olması koşulu ile bu tür varlıkların kapasitelerinin altında kullanıldıkları kabul edilebilir (Buhner, 1987:27).

Diğer taraftan, işletmenin iç pazarda marjinal pazar payı ve yeni ürün alanında mücadele etmesi yerine yurt dışına açılması ve pazar çeşitlendirmesine gitmesi daha rasyoneldir (Delacroix, 1984).

Buhner (1987) 40 büyük Batı Alman şirketinin yıllık raporlarında yayınlanan verilerini kullanarak çeşitlendirme ve performans ilişkisini araştırmıştır. Çeşitlendirme kanitatif ve kategorik olarak ölçülmüştür. Kanitatif ölçüt olarak Herfindahl tipi indeksleme kullanılmıştır.  $D = 1 - \sum p_j^2$ ,  $p_j$  = işletmenin  $j$ 'inci sınıflandırılmış pazardaki satışlarının oranı ( $j = 1, 2, 3, \dots, N$ ) ve  $0 \leq D \leq 1$ . kategorik olarak Wrigley'in (1970) ve Rumelt'in (1974) farklılaştırma çalışması kullanılmıştır. İşletmeler satışlarını elde ettikleri iş alanlarının oranlarına göre, tek alanda faaliyet gösteren, baskın olarak bir alanda faaliyet gösteren, ilişkili alanlarda faaliyet gösteren ve ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren olarak gruplandırmaktadırlar. Diğer taraftan, işletme performansı için CAPM modeli kullanılarak işletmenin getirisi ile piyasa getirisi arasındaki ilişki ve sistematik ve sistematik olmayan risk göz önüne alınmıştır ( $R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + \epsilon_{it}$ ). Performans farklılıkları ve çeşitlendirme stratejileri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için büyüklük ve büyüme değişkenleri, sahiplik yapısı ve finansal kaldıraç oranı diğer açıklayıcı değişkenler olarak kullanılmıştır.

Alınan sonuçlara göre, coğrafi çeşitlendirme ile pazar ve muhasebe performans ölçütleri arasında belirgin pozitif lişki bulunmaktadır. Tam tersine, ürün farklılaştırması ile performans ölçütleri arasında ise negatif ilişki gözlenmiştir. Satışlardaki artış ile performans güçlü bir şekilde pozitif ilişkili iken sermaye yapısında borç oranının yüksek olması performans ile negatif ilişkilidir. Son olarak işletme büyüklüğü ile pazar performansı ve hisse senedi getirisi arasında negatif ilişki vardır (Buhner, 1987: 29).

İşletmeler hisse sahiplerinin servetini maksimize etmek için dış pazarlara açılma ve iç pazarda ürün farklılaştırmayı iki farklı çeşitlendirme alternatifini olarak ele almaktadırlar. Yurt dışı çeşitlendirme stratejisi satışların artması ve atıl kapasitenin kullanılmasını ve ölçek ekonomisinin ve öğrenme eğrisi etkisinin elde edilmesini sağlamaktadır (Buhner, 1987: 37).



Funke ve Ruhwedel (2001) 10 Doğu ve Güneydoğu Asya ülkesinin (in, Hong Kong, Endonezya, Japonya, Kore, Malezya, Pilipinler, Singapur, Tayvan ve Tayland) 1989 – 1997 verilerini kullanarak ihracat çeşitliliğinin ihracat performansına etkisini panel veri yöntemi ile ölçmeye çalışmışlardır. Sonuçlara göre, yüksek derecede farklılaştırılmış ihracat mallarının rekabet avantajı sağladığı ve dolayısıyla satışları artırdığı gözlenmiştir (Funke ve Ruhwedel, 2001).

### **Çevresel Faktörler ve İhracat Performansı**

Firma evresi ve örgüt yapısı arasındaki uyum, firmaların performansının en temel belirleyicisidir (Morgan, 1999: 324). Bunun nedeni, çevresel faktörlerin, firmalar tarafından uygulanılacak stratejilerin belirlenmesindeki etkisidir (Stewart ve McAuley, 2000: 580). Özellikle, i ve dış pazarlarla ilgili, ticaret engelleri, vergisel düzenlemeler, kültürel farklılıklar (avuşgil ve Zou, 1994; Katsikeas ve diğ., 1996; Zou ve Stan, 1998), rekabet koşulları (Morgan, 1999; O’Cass ve Craig, 2003), ekonomik durum ve talep potansiyeli (Kaynak ve Kuan, 1993) gibi faktörler, ihracatın gelişimi ve başarısını önemli düzeyde etkilemektedir (Perçin, 2005).

Liu ve Shu (2003) in endüstrisindeki ihracat performansının belirleyicileri için yaptıkları çalışmada ihracat performansı ile doğrudan yabancı yatırımlar (FDI), işletme büyüklüğü (FS), işgücü maliyeti (LC) ve Araştırma-Geliştirme yoğunluğu (R&D) arasındaki ilişki  $EX = f(FDI, FS, LC, R\&D)$  modeli çerçevesinde  $\ln EX = a_0 + a_1 \ln FDI + a_2 \ln FS + a_3 \ln LC + a_4 \ln R\&D + v$  denkleminin iki aşamalı en küçük karelere göre tahmin edilmesi ile incelenmiştir. Çalışma in İstatistik Kurumunun 1995 yılında yapılan anket sonuçlarının çapraz kesit verileri ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, işgücü maliyeti ile ihracat performansı ters orantılı, işgücü maliyetleri %1 artarken ihracat %1.88 azalmaktadır. Doğrudan yabancı yatırımlar ile ihracat performansı arasında doğrudan pozitif ilişki olduğu belirtilmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar sadece sermaye yatırımı olarak değil yatırımı yapan yabancı firmaların yönetim becerileri, uluslar arası pazarlama bilgileri ve dağıtım kanallarını da kapsamaktadır. Araştırma-geliştirme harcamaları ile ihracat performansı arasında önemli biri ilişki tespit edilememiştir. Bunun nedeni olarak ise in endüstrisinin daha çok işgücüne dayalı olarak üretim yapması gösterilmektedir (Liu ve Shu, 2003).

Bazı lkeler ticaret fazlası verebilmek için ithalat sınırlamaları getirmektedir. Ancak, bazı ara sermaye malları ve ihracat üretimi için kritik girdiler olduğu için ithalatın sınırlanması ihracatı olumsuz etkilemektedir.

Madsen (1989) Danimarkalı ihracat firmaları üzerinde yaptığı çalışmada firma özellikleri, ihracat pazarlama politikaları ve piyasa özellikleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İhracat performansı için ihracat satışları, ihracat büyümesi ve ihracat karlılığı verilerini kullanmıştır. Farklı ihracat performans göstergeleri içinde en çok ihracat satışlarının açıklayıcı gücü olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, açıklayıcı değişkenlerden ihracat pazarlama politikasının ihracat performansını daha gcl şekilde açıkladığını da belirtmektedir. İhracat büyümesi piyasa ve dağıtım kanalları ile yakın ilişkiler kurma ve piyasayı yakından takip ederek inceleme ile doğrudan ilişkili olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan ülkeye özgü özellikler

ile ilgili tecrübe o ülke pazarını daha iyi anlamayı ve daha iyi ilişkiler kurmayı sağlayacaktır. Yurt içi piyasanın çekici olması ve satışların yurt içi piyasada güçlü olmasının ise ihracat performansını olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir (Madsen, 1989).

Madsen'in çalışmasının sonuçlarına göre yüksek performanslı ve istikrarlı bir ihracat aktivitesi için işletmeler (Madsen, 1989);

- Yeni pazarlara aılmaktansa öncelikle mevcut ihracat yaptıkları pazarlarda gelişmeye alışmaldırlar,
- İhracat yaptıkları pazarlar ile iyi kişisel ilişkiler kurmalı ve pazarı iyi anlamaya alışmaldırlar,
- Güçlü ve kaliteli ürünler sunmaldırlar,
- Düşük fiyatlı ürün satmak için dikkatli olmaldırlar,
- İhracat giriş stratejisi ile uluslar arasılaşma derecesi arasında uyum sağlamalıdırlar,
- Pazarı bilen ve anlayan kişiye karar yetkisi vermelidirler,
- Daha çok ülkeye yakın olan pazarları seçmelidirler,
- Daha çok büyüme potansiyeli olan ama daha az rekabet olan pazarları tercih etmelidirler.

### **İşletme Büyüklüğü ve İhracat Performansı**

İhracat performansı alanında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda işletmenin büyüdükçe ihraç ettiği ürünlerin artacağı ifade edilmektedir (Christensen ve diğ. 1987; Lall ve Kumar, 1981; Kaynak ve Kothari, 1984).

Başarılı olabilmeleri için uluslar arası pazarlama aktivitelerinin ölçek ekonomilerinden yararlanmaları gerekmektedir (Terpstra, 1983).

Calof (1993) Kanada, Ontario merkezli ihracat işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada, işletme büyüklüğünün işletmenin uluslar arası aktivitelerde bulunmasına engel teşkil etmediğini ancak büyük firmaların küçüklere oranla daha yüksek oranda ihracat aktivitelerine girdiklerini ifade etmektedir (Calof, 1993; 67).

Uluslar arası kanıtlar işletme büyüklüğünün ihracat performansını olumlu etkilediğini önermektedir. Neden büyük işletmelerin ihracatta daha başarılı olduğu ile ilgili çok farklı nedenler vardır. Bunlardan bazıları, ölçek ekonomileri, finansal piyasalara kolaylıkla ulaşabilme ve daha kolay risk alabilmedir (Wagner, 2001). Dolayısıyla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük şirketlere göre ihracat yapabilme yeteneklerinin kısıtlı olduğu kabul edilmektedir. Ancak, bu işletmeler arasında da uluslar arası piyasalarda başarılı olanlar bulunmaktadır. Bununla ilgili çok az ampirik çalışma bulunmaktadır (Alvarez, 2004; 384).

Bonaccorsi (1992), 8810 İtalyan işletmelerini kullandığı çalışmasının sonuçlarına göre işletme büyüklüğü ile ihracat eğilimi arasında pozitif ilişki, ihracat yoğunluğu (ihracat / toplam satışlar) arasında ise negatif ilişki olduğunu ifade etmiştir (Calof, 1994).

Calof'un (1994) Kanada ihracat işletmeleri için yaptığı çalışmada firma büyüklüğünün ihracat eğilimi, ihracat yapılan pazar sayısı, hizmet verilen özel pazarlar, ihracat isteği ve ihracat yapılan yıllar ile pozitif ve önemli ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, yönetim açısından firma büyüklüğünün

ihracat aktivitelerinde temel bir engel olmadığını, küçük firmaların daha az kaynakları olmasına rağmen daha uygun kaynakları ile ihracat yapabileceklerini ifade etmektedir (Calof, 1994).

Cassiman ve Martinez-Ros (2004) İsrail işletmeleri için yaptıkları çalışmada firma büyüklüğü ile ihracat arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu, ihracat performansı için optimal bir büyüklüğün olduğunu gözlemişlerdir (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

Hirsh ve Adar (1974) Danimarkalı, Hollandalı ve İsraili işletmeler, Ito ve Pucik Japon işletmeler üzerindeki çalışmalarında işletme büyüklüğündeki artışın ihracat performansında artışa neden olduğunu, çünkü büyüklükle birlikte işletmelerin dünya çapında daha iyi fırsatlar elde edebileceklerini ifade etmişlerdir (Dean ve diğ. 2000; 465).

Firma büyüklüğü (çalışan sayısı ya da toplam gelir) arttıkça firmaların ihracat potansiyeli de artmaktadır (Cavusgil ve Naor, 1987). Dolayısıyla firma büyüklüğü, firma yöneticilerinin yeni ihracat pazarlarına girme kararlarını önemli düzeyde etkilemektedir. Ancak literatürde, firma büyüklüğü ve ihracat performansı arasında herhangi bir ilişki olmadığını (Diamantopoulos ve Inglis, 1988) ya da büyüklüğün, ihracat performansını negatif yönde etkilediğini (Cooper ve Kleinschmidt, 1985) ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı çalışmalarda firmaların ihracat yaşının ve çalışan sayısının, ihracat satışları ve karlılığı üzerinde olumsuz etkide bulunduğu ifade edilmektedir (Kaynak ve Kuan, 1993).

Christensen ve diğ. (1987) toplam satışlarla ölçtükleri firma büyüklüğünün ihracat başarısı ile ilişkili olduğunu gözlemişlerdir.

Gabbitas ve Gretton (2003) Avusturyalı İşletmeler Anketininin 1994-95 ve 1997-98 verilerini kullanarak yaptıkları çalışmada işletme büyüklüğü ile yurt içi satışların büyüklüğünün ihracat üzerinde büyük etkisi olmadığını ve firmanın her türlü aktivitesi, ürün dizaynı ve kalitesi, pazarlama uzmanlığı ve yönetim motivasyonu gibi firmaya özgü faktörlerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Gabbitas ve Gretton, 2003).

Auquier (1980) iki farklı model ile fransız endüstrisinin yapısını ve firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Birinci modelde (Model I) büyük işletmelerin ölçek ekonomileri nedeniyle daha etkin olduğu hipotezi ile büyük firmaların ihracatta da etkili olduğunu test etmiş ve sektörler içinde firma büyüklüğü ile ihracatın pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. İkinci modelde (Model II), birinci modelde ölçek ekonomilerinden kaynaklanan içsel değişkenler yerine, ürün farklılaştırması nedeniyle yapısal ve rekabetçi koşullar nedeniyle davranışsal olan dışsal değişkenler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, işletme büyüklüğü ile ihracat doğru orantılıdır, ancak bu orantı tamamen ölçek ekonomisi nedeniyle maliyet yapısından kaynaklanmamakta (Model I), işletmeye dışsal olan ürün farklılaştırması ve rekabetçi koşullar da (Model II) önemli rol oynamaktadır (Auquier, 1980).

Majocchia ve diğ. (2005) yerel bir bankanın müşterisi olan 142 üretim firmasının 5 yıllık verileri ile yaptıkları çalışmada ihracat yoğunluğu ile çalışan sayısı ile ölçülen işletme büyüklüğü ve işletmenin faaliyette bulunduğu yıl ile ölçülen işletme tecrübesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca kullanılan çeşitli boş değişkenlerle çeşitli sektörel ve makroekonomik değişkenleri de

modele dahil ederek panel veri çalışması yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre işletmenin büyüklüğü ve işletmenin sektördeki tecrübesi ile ihracat yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Majocchia ve diğ. 2005).

### **Piyasa Bilgisi ve İhracat Performansı**

Piyasa bilgisi en geniş anlamında piyasadaki müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ürünler ve diğer piyasaki taraflar hakkında birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen bilgiler ile kişisel tecrübeleri de içeren her türlü kaynaktan elde edilen bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Bradshaw ve Burridge, 2001; s.269). Birçok alışma bilgi eksikliğinin kk işletmelerin gelişiminde temel sınırlayıcı etken olduğu ifade edilmektedir. Dodge ve diğ. (1994) piyasa bilgisindeki eksikliğin ABD’deki kk işletmeler için temel problem olduğunu; Poutziouris ve diğ. (1999) ise piyasa araştırması azlığının ve rekabet hakkında zayıf bilginin kk işletmelerin büyümesinde temel sınırlayıcılar olduğunu vurgulamaktadırlar (Bradshaw ve Burridge, 2001; s.269). Aynı şekilde yabancı piyasalar hakkında bilgi eksikliği (Aaby ve Slater, 1989) ve yurt dışı piyasaların düzenlemesi ve kuralları hakkındaki belirsizlikler (Moini, 1997) yurt dışı piyasalara açılmak için temel sınırlayıcılar olarak ifade edilmektedir.

Literatürde yabancı ülke pazar bilgisinin, bu bilginin belirleyicileri ve bu bilginin ihracat performansı üzerindeki etkileri ile ilgili çok fazla çalışma göze çarpmamaktadır. Bilginin elde edilmesi ve kullanılması sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir kaynak olarak kabul edilmiştir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Tsai ve Ghoshal, 1998; Yli-Renko ve diğ. 2001). Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin kıt kaynaklara sahip olmasının rekabet avantajı için yeterli olmadığı bu kıt kaynakları rakiplerden daha etkin kullanmayı öğrenebilmesi gerektiği de ifade edilmektedir (Larsson, ve diğ., 1998; Ling-ye, 2004).

Ling-ye (2004) 2001 yılı in ihracat fuarına katılan işletmelere uyguladığı anket çalışmasının sonuçlarını daha sonra çoklu regresyon ile analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ihracat yapılacak ülkelerle ilgili bilgi (müşteri, pazar, rakipler) sahibi olan işletmelerin ihracat performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ling-ye, 2004).

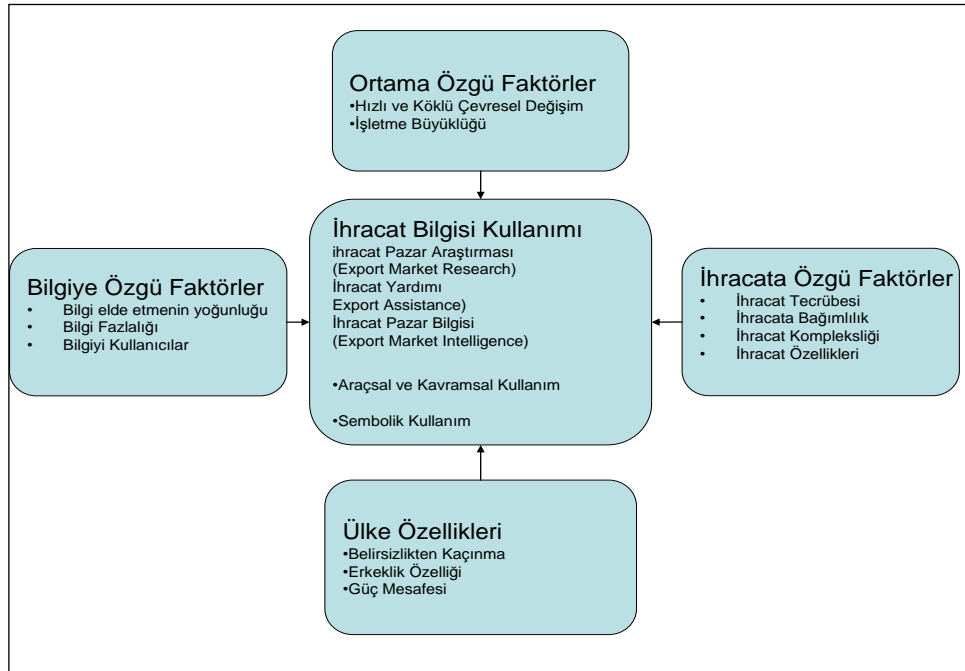
Denis ve Depelteau (1985) bilgi kaynaklarının ihracat genişlemesi ve farklılaştırılmasında kullanılmasının etkili olduğunu doğrulamışlardır. İhracatçıları yeni ve tecrübeli ihracatçılar olarak iki gruba ayırmış ve ihracat performansını son beş yıldıki ihracat büyümesi olarak ölçmüşlerdir. Ayrıca, ticaret fuarlarına katılmanın ihracat performansına çok güçlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Samie ve diğerleri (1993) bilgi kullanımını proaktif (yenilikçi) ve reaktif ihracatçılar açısından karşılaştırmışlardır. Proaktif ihracatçıların ikincil bilgi kaynaklarını (dergiler, çeşitli yayınlar vs.) daha çok kullandıklarını ve daha çok bilgi kaynağına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Souchon ve diğ. (2003) ihracatla ilgili elde edilen bilgilerin kullanımını etkileyen faktörlerle ilgili olarak Avusturya, Almanya, Yeni Zelanda, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinden ihracatılarıyla ilgili yaptıkları araştırmada ihracat bilgisi kullanımını etkileyen dört faktör üzerinde durmuşlardır (şekil 3.14). Ortama özgü faktörler, çevredeki belirsizlikler ve hızlı değişim bilgi

kullanımını azaltabilirken, büyük şletmeler bilgi kullanımını için daha fazla kaynak ayırabilmektedirler. İhracata özgü faktörler, ihracat tecrübesi az olanların daha çok ihracat bilgisine ihtiyaç duydukları, ihracata bağımlı olanların daha fazla bilgi kullandıkları ile ilgilidir.

Ayrıca, bilgi yoğunluğu ve fazlalığı ile bilgiyi kullanacak olanlar bilgiye özgü faktörler olarak ifade edilirken, ülkeye özgü faktörlerde bilgi kullanımını etkileyen faktörler olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, araçsal ve kavramsal kullanım, şletmenin bilgi elde etme yoğunluğu ile, bir başka deyişle kullanabileceği kadar bilgi ile ilişkilidir ve ihracat, finansman ve üst yönetim tarafından kullanıldığında yararlı olmaktadır. Ayrıca, şletmeler rekabetçi koşullar zorlaştığında pazar araştırma bilgilerine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İhracata daha az bağımlı olan şletmeler daha çok ihracat yardımcı bilgilerinin kullanmakta iken, farklı bölgelere ihracat yapan şletmeler kavramsal ve araçsal bilgilerden yararlanmaktadırlar. Gereğinden fazla bilgi olması o bilgilerin sembolik olarak kullanılmasına neden olmakta ve karar alma sürecini olumsuz etkilemektedir (Souchon ve diğ. 2003).



Şekil 0.1: İhracat Bilgi Kullanımının Etkileyicileri

Kaynak: Souchon ve diğ. 2003.

### Uluslar arası Piyasa Seçimi ve İhracat Performansı

Bir şletme uluslar arası piyasalara açılmaya karar verdiğinde öncelikle karar vermesi gereken şey hangi piyasa veya piyasalara açılacaktır. Uluslar arası piyasa seçimi (international market selection) çok önemli bir konu olmasına rağmen bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarını ampirik olarak test etmedeki zorluklar nedeniyle bu konudaki çalışmalara olan ilgi azalmıştır (Brouthers ve Nakos, 2005; s.366).

## lke Farklılıkları ve İhracat Performansı

Almeida Couto ve diğ. (2006) Avrupa'daki 239 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada Hofstede'nin (1987) geliştirmiş olduğu dört boyutlu ulusal kültür modeli- Hiyerarşik mesafe, Belirsizlikten kaçınma, Bireyci/Kollektif zihniyet, Maskulin/Feminin değerleri kullanarak işletmenin çevresindeki bağlamsal (contextual) faktörler ile ihracat performansı arasındaki ilişki ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin faaliyet yılı, işletmenin faaliyet gösterdiği ülke, işletmedeki yabancı ve yerli ortaklık ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ülke etkileri ile ihracat performansı arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Sektör, işletmenin faaliyet yılı ve yönetim tipi ihracat performansında açıklayıcı olmaktadır. Avrupalı çok uluslu şirketlerle olan ortaklık, daha yüksek ihracat performansı sağlamaktadır (Almeida Couto ve diğ, 2006; s.146).

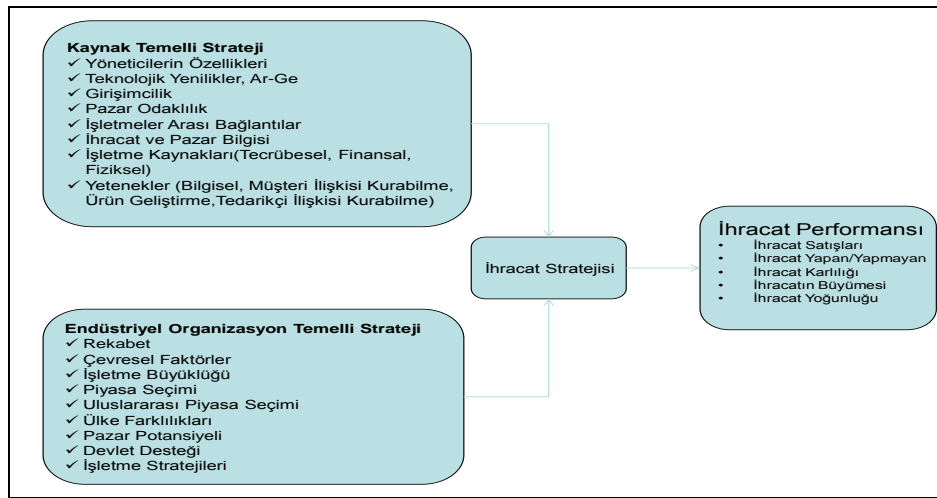
Kültürel benzerlikler, hkmet düzenlemeleri gibi pazarın özellikleri ihracat performansını etkilemektedir (Erramilli ve Rao, 1993; Sullivan ve Bauerschmidt, 1990; Styles ve Ambler, 1994). Kültürel benzerlikle uluslar arasılaşma ile ilgili araştırmalarda işletmelerin ihracat performansını artırmak için öncelikle kendi kültürel özelliklerine yakın olan ülkeleri tercih ettikleri ifade edilmektedir (Styles ve Ambler, 1994). Erramilli ve Rao (1993) yabancı ülkelere ilk defa ihracat yapanların, o ülkenin kendi ülke özelliklerine benzememesinden dolayı çok büyük belirsizlik algıladıklarını ifade etmekte ve bu nedenle kendi ülkelerindeki sektörel, kültürel vb. zelliklerde benzer özellikte ülkeleri tercih ettiklerini belirtmektedir.

## 5. DEğERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmada öncelikle, temel işletme stratejileri ile ilgili genel açıklamalar ardında da ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş, ihracat performansı ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar işletmelerin i özellikleri üzerinde duran KTS ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstriyi ve dış çevreyi dikkate alan EOTS dikkate alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Neden bazı işletmelerin diğer bazı işletmelerden daha iyi performans gösterdiğini açıklamak amacıyla yararlanılan iki farklı strateji de farklı alanlara yoğunlaşarak performans farklılıklarının temelini açıklamaya çalışmaktadırlar. Ancak iki stratejinin birbirine alternatif olarak ele alınmasından ziyade EOTS'nin GZFT analizinin fırsatlar ve tehditler boyutunu, KTS'nin ise güçlü ve zayıf yönler boyutunu temel alarak işletme performansını açıklamaya çalıştığını gz önünde bulundurarak iki stratejinin birlikte değerlendirilmesinin daha anlamlı ve önemli olduğu söylenebilir. Bu erevede, KTS çerçevesinde işletmenin kaynak ve yetenekleri ile güçlü zayıf ynerinin belirlenmesi, EOTS çerçevesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, piyasa koşulları, çevresel faktörler ile birlikte fırsatlar ve tehditlerin tespit edilmesi ve bu yapılan değerlendirmeler işığında ihracat stratejisinin belirlenmesi ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Daha önce ihracat performansı ile ilgili çalışmaların çoğunun teorik temelden yoksun (avuşgil ve Zou, 1994; Zou ve Stan, 1998) olması ve ihracat

stratejilerine göre sınıflandırılmamış olması nedeniyle çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı dşnlmektedir. Yapılan sınıflandırma ile ilgili olarak eleştiriler gelebilecektir. Ancak, bu çerçevede bir tartışmanın başlatılmasının ihracat performansı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların teorik temele dayandırılması konusunda gerekli olduğu dşnlmektedir. Şekil 5.1’de açıklanan kavramsal model çerçevesinde yapılacak çalışmalar ihracat performansını açıklanmaya çalışılması ve bu yönde çalışmaların yapılması ihracat performansının dayandığı teorik temeli güçlendirecek ve daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.



**Şekil 0.2:** İhracat Performansı Modeli

Bu kapsamda bundan sonra yapılacak çalışmalarda hem işletme performansını hem de işletmelerin ihracat performansını açıklamak için her iki strateji birlikte esas alınarak yapılacak çalışmaların daha açıklayıcı olacağı öngörülebilir. Böylelikle bir elmanın iki yarısı gibi düşünülebilecek olan EOTS ve KTS birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar elde edilebileceği dşnlmektedir. İhracat performansını açıklayıcı olarak EOTS ve KTS her ikisi birlikte ele alınarak küresel performans stratejileri değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989), “Management influences on export performance: a re-view of the empirical literature 1978-88”, *International Marketing Review*, C.6 S.4, s.7-26.

Almeida Couto, J. P., Tiago, M. T. B., Vieira, J.C., Fortuna, M.A. (2006) “Contextual and Operational Determinants of Export Performance of Companies in Europe” *The Business Review*, Cambridge; Eyll, 5, 1, s.145-154. Alvarez, R. E., (2004) “Sources of export success in smalland medium-sized enterprises: the impact of public programs” *International Business Review*, 13, s.383–400.

- Auquier, Antoine A., (1980) “Sizes Of Firms, Exporting Behavior, and The Structure of French Industry” *Journal of Industrial Economics*, C. 29, S.2, s.203-218.
- Axinn, C.N. (1988), “Export performance: do managerial perceptions make a difference?” *International Marketing Review*, Vol. 5 No. 2, s. 61-71.
- Bain, J.S. (1956), *Barriers to Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Balabanis, George I., Katsikeas, Eva. S., (2003) “Being an entrepreneurial exporter: does it pay?” *International Business Review*, C.12, S.2, s.233-252.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, C.17, s. 99–120.
- Barney, J. B. (1995), “Looking Inside For Competitive Advantage” *Academy of Management Executive*, C.9 No. 4.
- Barney, Jay B. (1986) “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review*, C.11, S.3, s.656–665.
- Barney, Jay B., (1994) “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage” *Strategic Management Journal*, 15 Special Issue, s. 175-190.
- Barney, Jay B., (2001) “Resource-Based Theories Of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On The Resource-Based View” *Journal of Management*, C. 27, S.6, s.643-651.
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007) *Resource – Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford Press
- Boddewyn. J.J.. Robin Soehl, ve Jacques Picard (1986), "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?" *Business Horizons*, 29 (November/December), s. 69-7.
- Bonaccorsi, Andrea, (1992) “On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity” *Journal of International Business Studies*, 23, s.605-635.
- Bradshaw, Robert, ve Mark Burridge (2001) “Practices of successful small and medium-sized exporters: The use of market information” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8, 3, s.267-273.
- Brouthers Lance E., Nakos, George, (2005) “The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance” *Journal of Small Business Management*; 43, 4, s.363-381.
- Buhner, R., (1987) “Assesing International Diversification of West GERman Corporations” *Strategic Management Journal*, 8, 1, s.25-37.



- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., ve Siguaw, J. A. (2002a) “Export Market Oriented Activities: Their Antecedents And Performance Consequences” *Journal of International Business Studies*, 33(3), s.615-626.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2002b) “Market Oriented Behavior Comparing Service With Product Exporters” *European Journal of Marketing*, 36, s.1076-1102.
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., ve Sundqvist, S. (2001) “Key Antecedents To Export Market Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination” *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C, ve Yeung Li, E. K. (2003) “Export Market Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence” *International Marketing Review*, 20, 493-513.
- Calantone, Roger J., Daekwan Kim, Jeffrey B. Schmidt, S. Tamer Cavusgil (2006) “The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison” *Journal of Business Research*, C.59, s.176 – 185.
- Calof, Jonathan L., (1993) “The impact of size on internationalization” *Journal of Small Business Management*, 31, 4, s.60-69.
- Calof, Jonathan L., (1994) “The relationship between firm size and export behavior revisited” *Journal of International Business Studies*, 25, 2, s. 367-387.
- Cassiman, B., Martinez-Ros, E., (2004) “Innovation and Exports, Evidence From Spanish Manufacturing,” Working Paper.
- Cavusgil, S.T., and Naor, J. (1987), “Firm And Management Characteristics As Discrimina-Tors Of Export Marketing Activity”, *Journal of Business Research*,C.15, S.3, s.221-35.
- Cavusgil, S.T., and Zou, S. (1994), “Marketing Strategy Performance Relationships: An İn-Vestigation Of The Emprical Link İn Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, S.58, s.1-21.
- Chetty, S.K., (1999), “Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the ap-parel industry”, *European Journal of Marketing*, 33(1/2), s.121-142.
- Christensen, Carl H., da Rocha, Angela, Gertner, Rosane Kerbel, (1987) “An Empirical Investigation of The Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms” *Journal of International Business Studies*, C.18, S.3, s.61-77.
- Conner, K.R. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial

- Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm”, Journal of Management, Vol. 17, Mart, s. 121–54.
- Cooper, Robert G., Kleinschmidt, E., J., (1985) “The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance” Journal of International Business Studies, C.16, S.37-55.
- ağlayan, A. İ., (2003) Rekabet Hukukunda Pazar Gcnn nemi Ve llmesi, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi
- Daft, R. (1983), Organization Theory and Design, West, New York, NY.
- Day, G. S., ve Wensley, R. (1988) “Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority” Journal of Marketing, 52(2), 1-20.
- Delacroix, J., (1984) “Export Strategies for Small American Firms” California Management Review, 26, s.138-153.
- Demsetz, Harold, (1973) "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy," Journal of Law & Economics, University of Chicago Press, s.1-9, Nisan.
- Dean D. L., Menguc, B., Myers, C. P., (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.
- Denis, J.E., Depelteau, D. (1985), "Market knowledge, diversification and export expansion", Journal of International Business Studies, Vol.16 s.77-89.
- Diamantopoulos, A., Inglis, K. (1988), "Identifying differences between high and low involvement exporters", International Marketing Review, Vol. 5 No.2, s.52-60.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage” Management Science; 35, 12, s.1504-1511.
- Di Pietro, William R., Anoruo, Emmanuel, (2006) “Creativity, innovation, and export performance” Journal of Policy Modeling, C.28, S.2, s.133-139.
- Dodge, R., Fullerton, S. and Robbins, J. (1994) “Organizational Life Cycle Stage and Competition: Mediators of Problem Perception for Small Businesses”, Strategic Management Journal, 15(2), 121–135.
- Douglas, Susan P., ve Wind, Yoram (1987) “The Myth of Globalization” Columbia Journal of World Business, 11 (4), s.19-29.
- Erramilli, M.K. and Rao, CP. (1993), “Service Firms’ International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, Journal of Marketing, Vol. 57, s.19-38.

- Franko, Lawrence G.(1989) “Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing” *Strategic Management Journal*, 10, 5, s.449-474.
- Funke, Michael, Ralf Ruhwedel, (2001) “Export variety and export performance: empirical evidence from East Asia” *Journal of Asian Economics*, C.12, s.493–505.
- Gabbittas, Owen, Gretton, Paul, (2003) “Firm Size and Export Performance: Some Empirical Evidence” *Productivity Commission Research Paper*, [www.pc.gov.au](http://www.pc.gov.au)
- Grant, R.M. (1991), “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”, *California Management Review*, ilkbahar, s.114–35.
- Gomez-Mejia, Luis R. (1988) “The Role Of Human Resources Strategy In Export Performance” *Strategic Management Journal*; Sep/Oct, 9, 5; s.493.
- Greene, P., Brush, C. G., Hart, M. M., (1999) “The Corporate Venture Champion : A Resource Based Approach to Role and Process” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 103-122
- Grubel, H. G. (1968) “Internationally diversified portfolios: welfare gains and capital flows,” *American Economic Review*, 58, 1299–1314.
- Grubel, H. G. and K. Fadner. (1971) “The interdependence of international equity markets,” *Journal of Finance*, 26, 1971, pp. 89–94.
- Guan, J., Ma, N., (2003) “Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms” *Technovation*, 23, s.737-747.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (1994). “Competing for the Future” *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 72, 4, 122.
- Hirsh, S., ve Adar, Z., (1974) “Firm Size and Export Performance” *World Development*, July, 41–46.
- Hofstede, G., (1997) *Culture and Organizations: Software of the Mind*, United Kingdom, McGraw-Hill.
- Ito, K., and Pucik, Y., (1993) “R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms” *Strategic Management Journal*, 14, s.61–75.
- Ito, K., (1997) “Domestic Competitive Position and Export Strategy of Japanese Manufacturing Firms: 1971-1985” *Management Science*, 43, 5, s.610-623.
- Jain, S.C. (1989), “Standardization of International Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 1, s. 70–9.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences” *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.

- Johnson, Jean L. and Wiboon Arunthanes (1995), "Ideal and Actual Product Adaptation in U.S. Exporting Firms," *International Marketing Review*, 12 (3), 31-46.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. ve Ioannidis, C. (1996), "Determinants of export performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, C.30, S.6, s.6-35.
- Katsikeas, Constantine S., Piercy, Nigel F., Ioannidis, Chris, (1996) "Determinants of export performance in a European context" *European Journal of Marketing*, C.30, S.6, s.6-35.
- Katsikeas, E. ve Morgan, R.E., (2003), "Exploring export sales management practices in small-and medium-sized firms", *Industrial Marketing Management*, 32, s.467– 480.
- Kaynak, E., Kothari, J., (1984) "Export Behavior of Small and Medium-Sized Manufacturers" *Management International Review*, 2, 61-69.
- Kaynak, E. ve Kuan, W.K. (1993), "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 27, s.33-49.
- Knight, Gary A., Cavusgil S. Tamer, (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm" *Journal of International Business Studies* 35, s.124–141.
- Lachenmaier, Stefan ve Ludger Woßmann (2006) "Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data" *Oxford Economic Papers*, 58, s.317–350.
- Lall, S., Kumar, R., (1981) "Firm Level Export Performance in an Inward Looking Economy: The Indian Engineering Industry" *World Development*, May, 453-463.
- Laroche, Michael, V.H. Kirpalani, Frank Pons, ve Lianxi, Zhou (2001). "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies*, 32 (2), s. 249-66.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances" *Organization Science*, 9, 285–305.
- Leonidou, Leonidas C.; Katsikeas, Constantine S.; Samiee, Saeed, (2002) "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis" *Journal of Business Research*, C.55, S.1, s.51-67.
- Lessard, D. R. (1976) "World, country, and industry relationships in equity returns. Implications for risk reduction through international diversification," *Financial Analysts Journal*, 31, Jan.-Feb. 32-38.

- Levitt, T. (1983) “The Globalization of Markets” *Global Marketers*, 92-103.
- Levy, H. and M. Sarnat. (1970) “International diversification of investment portfolios,” *American Economic Review*, 60, s.668-685.
- Ling-ye, Li, (2004) “An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People’s Republic of China: Its determinants and effect on export intensity” *Industrial Marketing Management*, 33, s.561-572.
- Ling-ye, Li, Ogunmokun, Gabriel O. (2001a) “The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis” *International Business Review*, C.10, s.399–420.
- Ling-ye, Li, Ogunmokun, Gabriel O. (2001b) “Effect of Export Financing Resources and Supply-Chain Skills on Export Competitive Advantages: Implications for Superior Export Performance” *Journal of World Business*, C.36, S.3, s.260-279.
- Liu, Xiaohui, Shu, Chang, (2003) “Determinants of Export Performance: Evidence from Chinese Industries” *Economics of Planning*, 36, 1, s.45-67.
- Louter, P.J., Ouwkerk, C. ve Bakker, B.A. (1991), “An Inquiry into Successful Exporting”, *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 6, s. 7-23.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996) “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance: Patterns in one industry” *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Madsen, T.K. (1989), “Successful export marketing management: some empirical evidence”, *International Marketing Review*, C.6, No.44, s.41-57.
- Majocchia Antonio, Emanuele Bacchiocchib, Ulrike Mayrhoferc, (2005) “Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships” *International Business Review*, 14, s. 719–738.
- Makadok, R. Barney, Jay B., (2001) “Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence” *Management Science*, C.47, S.12, s.1621-1638.
- McGahan, Anita M., ve Porter, Michael E., (1997) “How Much Does Industry Matter, Really?” *Strategic Management Journal*, Sayı.18, yaz özel sayı, s. 15-30.
- Michell, P., (1979) “Infrastructure & International Marketing Effectiveness” *Columbia Journal of World Business*, Güz, s.91-101.

- Miles, R. E., ve C. C. Snow, (1978) *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, R.E. (1999), “Environmental determinants of export decision making: conceptual is-sues regarding the domestic market”, *European Business Review*, 99, 5, s.323-331.
- Moini, A. (1997) “Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Firms”, *Journal of Global Marketing*, 10(4), 67–93.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998) “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage” *Academy of Management Review*, 23,2, s.242– 266.
- Namiki, N. (1989) “The Impact of Competitive Strategy on Export Sales Performance: An Exploratory Study” *The Mid-Atlantic Journal of Business*; Nisan, 25, 6.
- Nelson, R., ve Winter, S., (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change* Cambridge, MA, Belknap Press.
- O’Cass A., ve Craig, J., (2003 ), “Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters”, *European Journal of Marketing*, 37(3/4), s.366-384.
- Ohmae, K. (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York, NY.
- Ohmae, K. (1989), “Managing İn A Borderless World”, *Harvard Business Review*, Vol. 67, May-June, s.152–61.
- Perin, S. (2005) “İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 139-155.
- Peteraf, Margaret A., Jay B. Barney, (2003) “Unraveling The Resource-Based Tangle” *Managerial and Decision Economics*, C.24, S.4; s.309.
- Piercy, Nigel F., Kaleka, Anna, Katsikeas, Constantine S., (1998) “Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies” *Journal of World Business*, C.33, S.4, s.378-391.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1991), “Toward A Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, s. 95–117.
- Poutziouris, P., Binks, M. and Bruce, A. (1999) “A Problem-based Phenomenological Growth Model for Small Manufacturing

- Firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(2), 139–152.
- Quelch, J.A. and Hoff, E.J. (1986), “Customizing Global Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol. 64, May-June, s.59–68.
- Roper, S. ve Love, J. H. (2002) “Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants” *Research Policy*, 31, 1087–1102.
- Rose, Gregory M., A., Shoham (2002) “Export performance and market orientation Establishing an empirical link” *Journal of Business Research*, C.55, s.217– 222.
- Rumelt, R. P., (1991) “How Much Does Industry Matter?” *Strategic Management Journal*, Vol.12, s. 167-185
- Rumelt, R.P., (1984), “Toward a strategic theory of the firm”, in Teece, D.J. (Ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 137-58.
- Rumelt, R.P., (1987) “Theory, Strategy and Entrepreneurship” in D. Teece (ed), *The Competitive Challenge*, Cambridge MA, s. 137-158.
- Samiee, S., Walters, P.G.P., & DuBois, F.L. (1993) “Exporting as an innovative behavior: An empirical investigation” *International Marketing Review*, 10, 3, s.5–25.
- Schmalansee, R., (1985) “Do Markets Differ Much?” *American Economic Review*, 75, Haziran, s.341-351.
- Scherer, F.M. and Ross, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago, IL.
- Seth, A., ve Thomas, H. (1994) “Theories of the Firm: Implications for Strategy Research” *Journal of Management Studies*, 31, 2, s.165-191.
- Schendel, D. (1994) “Strategy: Search for New Paradigms” *Strategic Management Journal*, Special Issue, 15, s.1-5.
- Shoham, A. (2002) “Standardization of International Strategy and Export Performance: A Meta-Analysis” *Journal of Global Marketing*, 15(1), 97-120.
- Slater, S. F., Narver, J.C., (1994) “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performans Relationship” *Journal of Marketing*, 58, January, 46-55.
- Souchon, Anne L., Diamantopoulos,A., Holzmüller,H. H., Axinn, C. N., Sinkula, J. M., Simmet, H. ve Durden, Geoffrey R. (2003) “Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants” *Journal of International Marketing*, Vol. 11. No. 3, s.106-127
- Styles, Chris, Ambler, Tim (1994) “Successful export practice: The UK experience” *International Marketing Review*; 1994; 11, 6, s.23-47.

- Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1990), “Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne’s Thesis”, *Management International Review*, Vol. 30 No. 1, s.19-30.
- Stewart, David B., (1997) “Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: the Impact of Fit on the Degree of Internationalisation of SMEs” *Journal of Marketing Management*, C.13, S.1-3, s.105-117.
- Stewart, D.B., ve McAuley, A. (2000), “Congruence of domestic and export marketing strategies: An empirical investigation of its performance implications”, *International Marketing Review*, 17, 6, s.563-585.
- Tantong, P., (2003) *Market Orientation and Export Performance in Thailand: A Moderating Effect of International Marketing Strategy*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management” *Strategic Management Journal*, 18, 509–534.
- Terpstra, V. (1983) “Critical Mass and International Marketing Strategy” *Academy of Marketing Science Journal*, Summer, 11, 3, s. 269.
- Tharakan, P. K. M., Van Beveren, I. ve Van Ourti, T. (2005) “Determinants of India’s Software Exports and Goods Exports” *The Review of Economics and Statistics*, 87(4): s.776–780.
- Tokuda, Akio, (2005) “The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm”, *Ritsumeikan International Affairs*, C.3, s.125-150 [http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/publication/kiyo\\_en/03/03\\_8.pdf](http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/publication/kiyo_en/03/03_8.pdf)
- Tsai, W., ve Goshal, S., (1998) “Social capital and value creation: The role of intrafirm network” *Academy of Management Journal*, 41,4, s.464– 476.
- Valos, Michael, Baker, Michael, (1996) “Developing an Australian model of export marketing performance determinants” *Marketing Intelligence & Planning*, 14, 3, s.11–20.
- Yıldırım, K., Eşkinat, R. Kabasakal, A. (2005) *Endüstriyel Ekonomi*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Yli-Renko, H., Autio, E., ve Sapienza, H. J., (2001) “Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technologybased firms” *Strategic Management Journal*, 22, s.587–613.
- Wagner, J. (2001). “A note on the firm size-export relationship” *Small Business Economics*, 17(4), 229–237.
- Wakelin, Katharine, (1998) “Innovation and export behaviour at the firm level” *Research Policy*, 26, s.829–841.



- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-based View of the Firm” Strategic Management Journal, 16(2), s.171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), “From critical resources to corporate strategy”, Journal of General Management, Vol. 14, s. 4-12.
- Wrigley, L., (1970) Divisional Autonomy and Diversification Unpublished DBA dissertation, Harvard Business School.
- Zou, Shaoming, Simona Stan, (1998) “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”. International Marketing Review, C.15, S.5, s.333.
- Zou, Shaoming, David M. Andrus, ve D. Wayne Norvell (1997), "Standardization of Marketing Program and Process: A Developing Country Perspective," International Marketing Review, 14 (2), 107-23.
- Zou, S., ve Cavusgil, S.T., (2002), “The GMS: A broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance” Journal of Marketing, 66, Ekim, s. 40-56.