

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

REKABETÇİ BİR YAKLAŞIMLA İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: TÜRK İMALÂTÇI-İHRACATÇI FİRMALARI
ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Ozan KALAYCIOĞLU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2017

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

REKABETÇİ BİR YAKLAŞIMLA İHRACAT
PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ: TÜRK İMALÂTÇI-İHRACATÇI
FİRMALARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA

Ozan KALAYCIOĞLU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HALİT KESKİN

GEBZE
2017



DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ *Sosyal Bilimler* Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan*OZAN KALAYCIOĞLU*.....'nun tez çalışması*İŞLETME*.....Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE : Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Prof. Dr. C. Gazi UÇKUN

ÜYE : Doç Dr. Mesut KARAKAŞ

[Handwritten signatures of the jury members]

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

.....
Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Türkiye’de 1980’den bu yana ekonomik büyüme ve kalkınma için ihracata dayalı kalkınma stratejisi uygulanmaktadır. Bu stratejinin başarısı ise büyük ölçüde ihracatçı firmaların yabancı pazarlardaki rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajına ve göstereceği ihracat performansına bağlıdır. İhracatçı firmalar yabancı pazarlarda rakipleri karşısında avantaj elde etmek için rekabet stratejileriyle birlikte benzersiz firma yeteneklerine ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede, bu çalışmada ihracatçı firmalara yabancı pazarlarda rakipleri karşısında avantaj sağlayan strateji ve yeteneklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de yerleşik 281 imalâtçı-ihracatçı firmanın 300 ihracat girişimi üzerinde gerçekleştirilen ampirik araştırma neticesinde, rekabet stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisi bakımından; maliyet liderliği stratejisiyle maliyet avantajının, ürün farklılaştırma stratejisiyle ürün avantajının ve hizmet farklılaştırma stratejisiyle hizmet avantajının pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. İhracat yetenekleri ile rekabet avantajı ilişkisi bakımından; enformasyonel yeteneklerin maliyet ve ürün avantajıyla, ilişki kurma yeteneklerinin maliyet ve hizmet avantajıyla, pazarlama yeteneklerinin ise maliyet, ürün ve hizmet avantajıyla pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Rekabet avantajı ihracat performansı ilişkisi bakımından, maliyet ve ürün avantajının ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Son olarak, hedef pazardaki rekabet yoğunluğunun ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İhracat, İhracat Performansı, Rekabet Stratejileri, Rekabet Avantajı, Kaynak Tabanlı Görüş, Firma Yetenekleri

SUMMARY

Since 1980, an export-oriented strategy has been implemented for economic growth and development in Turkey. The success of this strategy, to a great extent, is dependent on the competitive advantage which exporter firms will provide in foreign markets against their rivals and on the performance of exportation that will be exhibited. Exporter firms generally need unique firm capabilities as well as competitive strategies so as to gain advantage in foreign markets against their rivals. Based on this, the aim of this study is to identify the strategies and capabilities which provide advantages to the exporter firms against their rivals in foreign markets. For this purpose, an empirical research is conducted on the 300 export ventures of the 281 Turkish local manufacturer-exporter firms and in terms of the relationship between competitive strategies and competitive advantages, this research provides empirical evidence that cost leadership strategy and cost advantage are positively related, and so are product differentiation strategy and product advantage and also service differentiation strategy and service advantage. In terms of the relationship between export capabilities and competitive advantage; it is found that informational capabilities are positively related with cost and product advantages and so are relationship capabilities with cost and service advantages, and also marketing capabilities with cost, product and service advantages. In terms of the relationship between competitive advantage and export performance, it is specified that cost and product advantages are positively related with export performance. Lastly, the study points out that the intensity of competition in the target market is positively related with export performance.

Keywords: Export, Export Performance, Competitive Strategies, Competitive Advantage, Resource Based View, Firm Capabilities

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasına değerli katkı ve gÖrüşleriyle destek olan kıymetli hocam Prof. Dr. Halit Keskin'e, tezin istatistiki modelleme ve analiz bölümlerinde yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye teşekkür ederim. Ayrıca, eğitim ve öğretim hayatımda emeği geçen aileme ve değerli hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Bu doktora tezi, kıymetli babam edebiyat öğretmeni Kenan KALAYCIOğLU'nun aziz hatırasına ithaf edilmiştir.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
1.GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ	5
2.1. İhracat	5
2.2. İhracat ve Ekonomik Büyüme	6
2.2.1. İthal İkâmecî Sanayileşme Stratejisi	7
2.2.2. İhracata Dayalı Sanayileşme Stratejisi	8
2.3. Türkiye’de Dış Ticaretin Gelişimi ve Göstergeleri	11
2.3.1. 1923-1980 Dönemi: İthal İkâmecî Sanayileşme	11
2.3.2. 1980-2001 Dönemi: İhracata Dayalı Sanayileşme (1. Dönem)	13
2.3.3. 2002 Sonrası Dönem: İhracata Dayalı Sanayileşme (2. Dönem)	16
2.4. Firmaların İhracata Yönelme Nedenleri	30
2.4.1. Firma İçi Nedenler	30
2.4.2. Firma Dışı Nedenler	32
2.5. İhracat Performansı	32
2.5.1. İhracat Performansının Ölçümü	53
2.5.1.1. Objektif Ölçütler	58
2.5.1.2. Subjektif Ölçütler	59
2.5.1.2.1. Experf Skalası	68

3.REKABET	71
3.1. Rekabet Gücü	73
3.1.1. Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü	77
3.1.1.1. Elmas Modeli	78
3.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü	81
3.1.3. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü	81
3.2. Strateji ve Rekabet Avantajı	83
3.2.1 Endüstriyel Organizasyon Teorisi	90
3.2.1.1 Porter Yaklaşımı (Konumlandırma Ekolü)	92
3.2.1.1.1. Rekabet Yapısını Etkileyen ve Stratejiyi	94
Şekillendiren Beş Güç	
3.2.1.1.2. Rekabet Stratejileri	97
3.2.1.1.3. Değer Zinciri Analizi	103
3.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş	106
3.2.2.1. Kaynak Tabanlı Görüş'ün Teorik Temelleri	108
ve Varsayımları	
3.2.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş'ün Paradigması	112
3.2.2.3. İşletme Kaynakları	115
3.2.2.4. İşletme Yetenekleri	117
3.2.2.5. İşletme Kaynak ve Yetenekleri ile Rekabet	119
Avantajı İlişkisi	
3.2.2.6. Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynak ve Yeteneklerin	122
Özellikleri	
3.2.2.7. İşletme Yeteneklerinin Sınıflandırılması	126
3.2.2.8. İhracat Yetenekleri	130
4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	143
4.1. Rekabet Stratejileri ile Konum Avantajı İlişkisi	148
4.2. İhracat Yetenekleri ile Konum Avantajı İlişkisi	150
4.3. Konum Avantajı ile İhracat Performansı İlişkisi	156
4.4. İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğunun Konum Avantajı	158
ve İhracat Performansı ile İlişkisi	

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	161
5.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	161
5.2. Veri Analizi ve Bulgular	164
5.2.1. Demografik Özellikler	164
5.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	166
5.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi	175
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	180
6.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	180
6.2. Firma Yöneticilerine Yönelik Öneriler	187
6.3. Araştırmanın Kısıtları ile Araştırmacılara Yönelik Öneriler	189
KAYNAKLAR	190
ÖZGEÇMİŞ	219
EKLER	220

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BRICS	: Brazil, Russia, India, China, South Africa
CFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GE	: General Electrics
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KTG	: Kaynak Tabanlı Görüş
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 : 1980-2001 Dönemi İhracat ve İthalatı	15
2.2 : 1980-2001 Dönemi İhracatın İthalatı Karşılama Oranı	15
2.3 : 2002-2014 Dönemi İhracat ve İthalatı	20
2.4 : 2002-2014 Dönemi Dış Ticaret Açığındaki Oransal Artış	21
2.5 : 2002-2014 Dönemi İhracat Artış Hızı	22
2.6 : 2001-2014 Dönemi Dünya Mal İhracatından Alınan Pay	22
2.7 : İhracat pazar yoğunluğu endeksi	23
2.8 : 10 Milyon Dolar Üzerinde İhracat Yapılan Ülke Sayısı	23
2.9 : İhracat Ürün Yoğunluğu Endeksi	24
2.10 : 2003-2011 Dönemi İhracat Artışının Yoğunluk ve Genişleme Marjları ile Korelasyonu	27
2.11 : İhracatta İlk Beş Bölgenin 2005-2014 Yılları Karşılaştırması	29
2.12 : İhracat Performansını ve Değişkenlerini Değerlendirmek İçin Genel Bir Model	38
2.13 : İhracat Performansının Belirleyicileri	49
3.1 : Ulusal Rekabet Üstünlüğü Belirleyicileri	78
3.2 : Yapı-Davranış-Performans Paradigması	92
3.3 : Endüstri Rekabetini Etkileyen Güçler	95
3.4 : Değer Zinciri	105
3.5 : Rekabet Avantajının Unsurları	113
3.6 : Stratejik Analize Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Uygulamalı Bir Çerçeve	114
3.7 : Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	121
3.8 : Kaynak heterojenliği ve devinimsizliği; değer, nadirlik, kusurlu taklit edilebilirlik, ikâme edilebilirlik; sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki	122
3.9 : Yeteneklerin Sınıflandırılması	129
4.1 : İhracat Performansını Etkileyen Faktörler	147



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: İhracatta ilk 10 ürün grubu	25
2.2: Teknoloji grubu sınıflandırmasına göre imalat sanayii ihracatı	26
2.3: Firma büyüklüğüne göre ihracat oranları	28
2.4: Firmaların ihracata yönelme nedenleri	30
2.5: İhracat Performansının Belirleyicileri	43
2.6: İhracat Performans Ölçütleri	56
2.7: Experf Skalası	69
3.1: Üç genel strateji	98
3.2: Genel Stratejilerin Gereklilikleri	102
3.3: İşletme Yeteneklerinin Fonksiyonel Sınıflandırması	127
3.4: İşletme Yeteneklerinin Çevresel Sınıflandırması	128
5.1: Demografik Özellikler	165
5.2: Faktör Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişkenler)	168
5.3: Faktör Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişkenler)	170
5.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	172
5.5: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları ve Tasviri İstatistikleri	176
5.6: Araştırma Hipotezleri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	178

1. GİRİŞ

Türkiye'nin dış ticaretinde 1980'li yıllara kadar dışa kapalı, korumacı politikaların hakim olduğu ithal ikâmecî sanayileşme yaklaşımı benimsenmiş, yaşanan ekonomik krizler nedeniyle 1980'li yıllarla birlikte bu yaklaşım terk edilerek liberal ekonomi politikaları uygulanmaya başlanmıştır. 24 Ocak 1980 kararları ile ekonomide korumacı politikalar azaltılarak dışa açık ekonomik yaklaşım benimsenmiş, sanayileşmede ise ihracata dayalı strateji uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllarla birlikte benimsenen bu yeni yaklaşımla pazar ekonomisine geçilmesi, ülke sanayiinin yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Karşıya karşıya kalınan rekabet, o güne kadar dışa kapalı ekonomi nedeniyle gelişme imkânı bulamayan sektörleri olumsuz yönde etkilemiştir. 1990'lı yıllarda devlet desteklerine rağmen, ihracat istenilen seviyeye ulaşamamış, süregelen cari açık problemi ekonomi üzerinde baskı yaratmaya devam etmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise, ihracata dayalı ekonomi politikalarının eskisinden daha güçlü şekilde uygulanmaya devam ettiği görülmekte, devletin ekonomik stratejik planları büyük ölçüde ihracatın arttırılmasına dayanmaktadır. İhracata dayalı kalkınma stratejisinin başarısı ise özellikle ihracatçı firmaların dış piyasadaki rekabet güçlerine bağlıdır.

Rekabet gücü kavramı literatürde ülke, endüstri ve firma düzeylerinde incelenmiştir. Ülke veya endüstri düzeyinde incelendiğinde dahi, ülkelerin veya sektörlerin rekabet güçlerinin kaynağını işletmelerin rekabet gücünden aldığı görülür. İşletme yazınında firmaların rekabet gücü veya sıklıkla kullanıldığı şekliyle "rekabet avantajı" sağlamalarında, işletmenin dış çevresini ve içini referans alan iki temel stratejik yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kökeni itibariyle iktisadi bir yaklaşım olan ve strateji kurgusunda işletme dışını referans alan Endüstriyel Organizasyon teorisidir. Firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamaya çalışan bu teoriye göre, firmalar arasındaki performans farklılıkları endüstri yapısından kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, firmalar ancak buldukları endüstrinin yapısına uygun olarak hareket ettikleri takdirde rakipleri karşısında avantaj sağlayabilirler.

Yapı-davranış-performans paradigması çerçevesinde gelişen teoride, endüstri yapısının firma davranışını, firma davranışının ise performansı belirleyeceği öngörülmüştür. Bu yaklaşımın işletme yazınına en büyük etkisi Porter'ın katkılarıyla sağlanmıştır. Porter'a göre, başarı için öncelikle detaylı bir endüstri analizi ile endüstri boşlukları tespit edilmeli ve firmalar kendilerini bu boşluklara konumlandırmalıdır. Porter'ın endüstri analizinin yanı sıra diğer bir katkısı, firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet güçlerine karşı uygulayacakları stratejilere yönelik olmuştur. Bu kapsamda Porter tarafından rekabet üstünlüğü sağlamak üzere, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç temel rekabet stratejisi önerilmiş, firmaların ancak bu üç stratejiden birini sıkı sıkıya bağlı kalarak uyguladıkları takdirde başarılı olabilecekleri savunulmuştur. Diğer taraftan, rekabet stratejisinin belirlenmesinden sonra işletme içinde yürütülen faaliyetler değer analizine tabi tutularak belirlenen stratejiyle uyumlu hale getirilmelidir.

İşletme literatüründe rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak öne çıkan diğer stratejik yaklaşım, işletme içini referans alan Kaynak Tabanlı Görüş'tür. Genel olarak KTG, rekabet avantajı sağlanması ve sürdürülmesinde işletmelerin sahip oldukları değerli kaynak ve yetenekleri esas alır. KTG çerçevesinde firmalar çok çeşitli fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve yetenek yığını olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, aynı tecrübeleri yaşamış, aynı varlık ve becerileri edinmiş veya aynı örgüt kültürünü geliştirmiş iki firma olamayacağından hareketle, firmalar arasındaki rekabet üstünlüğü/performans farklılıkları sahip olunan kaynak ve yeteneklerdeki farklılıklar çerçevesinde açıklanmıştır. KTG'ye göre, firmalar rakipleri karşısında üstün kaynak ve yeteneklere sahip oldukları pazarlarda avantaj sahibi olabilirler. Güçlü pazar konumu ise, rakiplere göre düşük maliyetli veya değer yaratacak ölçüde farklılaştırılmış olmayı gerektirir (Wernerfelt, 1989; Grant, 1991).

Bu çerçevede, bu çalışmada firmaların dış pazarlardaki rekabet avantajını ve nihai olarak ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak teorik bir çerçeve sunulmaktadır. Çalışmamızda bu yaklaşımın belirlenmesinin öncelikli nedeni, ilgili literatürde ortaya koyulan ve parçalı, atomik yapıya sebep olan stratejik

özelliği olmayan faktörlerin arındırılarak, stratejik firma özelliklerinin başarıya olan etkisinin belirlenmesi düşüncesidir. Nitekim, stratejik yönetim yazını bu kapsamda ihtiyaç duyulan teorik desteği sağlamaktadır. İkinci neden ise, Türkiye'nin ekonomik büyüme ve kalkınma için benimsediği ihracata dayalı sanayileşme stratejisinin, özünde firmaların rekabetçi üstünlüklerine dayalı bir strateji olmasıdır.

Bu itibarla, ihracatçı firmalara dış pazarlarda rekabet avantajı sağlayan ve nihai olarak ihracat performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla, strateji yazınında birbirine rakip olarak gösterilen, strateji kurgusunda işletme dışını referans alan Endüstriyel Organizasyon teorisi ile işletme içini referans alan Kaynak Tabanlı Görüş'ün sunduğu perspektifler kullanılarak güçlü bir teorik altyapı oluşturulması hedeflenmiştir.

Bu kapsamda, çalışmanın ikinci bölümünde, ihracatın tanımı yapılarak, ihracatın ekonomik büyümeye etkisi iktisadi yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Müteakiben, Türkiye'nin dış ticaret tarihinin ihracat özelinde analizi yapılmıştır. Daha sonra, firma düzeyinde ihracat performansı kavramı açıklanarak, ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılmış çalışmalara ilişkin literatür özeti verilmiş, son olarak firma düzeyinde ihracat performansının ölçümüne değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde rekabet kavramı açıklanarak, ülke, endüstri ve firma düzeyinde olmak üzere rekabet gücü kavramı incelenmiştir. Müteakiben, strateji kavramı çerçevesinde, stratejik yönetim yazınında öne çıkan Endüstriyel Organizasyon teorisi ile Kaynak Tabanlı Görüş detaylı biçimde açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, firmaların dış pazarlardaki rekabet avantajını ve ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak, ikinci bölümde üzerinde durulan teorik yaklaşımlar çerçevesinde teorik öngörülerde bulunulmuş, bu kapsamda çeşitli hipotezler ortaya atılarak, söz konusu hipotezlere dayalı olarak araştırma modeli geliştirilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, dördüncü bölümde geliştirilen hipotezler, Türkiye'de faaliyet gösteren yüksek ihracat kapasitesine sahip, tecrübeli imalâtçı-ihracatçı statüsündeki firmalardan anket yöntemi kullanılarak temin edilen veriler

çerçevesinde test edilmiştir. Bu kapsamda, firmalardan elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, müteakiben Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise, hipotez testi sonuçları tartışılarak, araştırmacılara ve firma yöneticilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.



2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. İhracat

İhracat işletme literatüründe uluslararası işletmecilik ve uluslararası pazarlama bağlamlarında uluslararasılaşmanın ilk basamağı olarak değerlendirilmiştir. Uluslararası işletmecilikte ihracatın satış yönü ön plândayken, uluslararası pazarlama bakış açısıyla ihracat, pazarlama plânlamadan başlayarak, pazar yönlülük ve müşteri odaklılığı da kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde ihracat için, “işletmenin etkisi altında olduğu iç ve dış faktörlere karşı işletme yönetiminin verdiği stratejik bir cevap” (Çavuşgil and Zou, 1994), “bir emtianın satış amacıyla bir ülkeden başka bir ülkeye sevk edilmesi” (Hinkelmann, 2002), “mal veya hizmetlerin bir ülkeden başka ülkelere gönderilmesi süreci” (Griffin and Putsay, 2005) gibi çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Uluslararası pazarlama bağlamında ihracat, dış pazarlara giriş yoludur. Dış pazarlara girişte tercih edilen yol, işletmenin hedef ülkede yürüteceği pazarlama faaliyetlerinin üzerindeki kontrol düzeyini belirlediği için, pazara giriş yolu işletmenin pazarlama plâni ile yakından ilgilidir. Diğer taraftan, bu görüş ihracatın salt olarak bir dış satış faaliyeti olarak görülmesini eleştirmekte ve bu tarz bir yaklaşımın uzun dönemde başarı sağlamayacak kısa dönemli bir etkinlik olacağını savunmaktadır. Bu görüşe göre, ihracat faaliyeti sadece satış yönüyle değil, pazarlama disiplininin plânlama, rakip analizi, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi diğer bileşenlerinin de dahil edildiği, hedef pazarın ve müşterilerin özelliklerini dikkate alan bir dış pazarlama faaliyeti olarak görülmelidir (Akyol, 2009).

Bu bakımdan, ihracatın sadece dış satım faaliyeti olarak değerlendirilmesi dar bir bakışı yansıtır. Oysa, ihracat faaliyeti süreklilik arz ettiğinde firmaya tecrübe ve dışsallıklar ile fayda sağlarken, ülke ekonomisine de döviz girdisinde süreklilik kazandırılması suretiyle fayda sağlar. İhracatta sürekliliğin sağlanması ise, değer zincirinin ihracat faaliyetine göre dizaynı ile mümkündür. Daha açık bir ifade ile, ihracat

faaliyetlerinde başarı ve süreklilik için, ihracatta üretim plânlamadan başlayarak -ihracata dönük üretim- pazar araştırması, rakip analizi gibi modern pazarlama yaklaşımlarının benimsenmesi gereklidir.

2.2. İhracat ve Ekonomik Büyüme

Ekonomik büyüme kavramı Ekonomi Bilimi'nin temel araştırma konularından biridir. Ekonomik büyüme, bir ülkenin üretim kapasitesinde ve milli gelirinde meydana gelen artışı ifade ederken, ülke refahının da en önemli göstergesidir. Ekonomideki büyüme, temel olarak reel gayri safi yurtiçi hasıla ve onun fert başına düşen değerleri ile ölçülür (Turan, 2008).

İktisat yazınında politik yatırım kararlarına göre dış ticaretle bağlantılı olarak iki sanayileşme stratejisi ortaya koyulmuştur. Bu stratejiler, döviz tasarrufu sağlayan projelerin tercih edildiği ithal ikameci strateji ile döviz kazandırıcı projelerin öncelikli olarak değerlendirildiği ihracata dayalı sanayileşme stratejisidir (Egeli, 1991).

Karşılaştırmalı üstünlük teorisinde serbest ticaretin bütün ülkelerin lehine olduğu görüşü hakim olmasına karşın, 1929 Ekonomik Buhranı ile serbest ticaret yerini müdahaleci yaklaşımlara bırakmıştır. Ancak, 1960'lı yıllardan sonra ithal ikâmecî yaklaşımı uygulayan Latin Amerika ülkelerinin düşük büyüme hızları karşısında, Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan gibi Asya ülkelerinin ihracata dayalı büyüme yaklaşımı ile yüksek büyüme performansı göstermeleri, ithal ikâmecî yaklaşımın sorgulanmasına sebep olmuştur. Bu gelişme, gelişmekte olan birçok ülkenin ihracata dayalı büyüme stratejisini benimsemesine neden olmuştur. Bu süreçte, 1980 yılına kadar ithal ikâmecî büyüme stratejisini izleyen Türkiye'de, 24 Ocak 1980'de alınan kararlar doğrultusunda ithal ikâmecî stratejiden vazgeçilerek, ihracata dayalı büyüme stratejisi benimsenmiştir (Takım, 2010).

2.2.1. İthal İkâmecî Sanayileşme Stratejisi

İthal ikâmesi, ÷lke içinde üretilmeyen ya da henüz yeterli düzeyde rekabet edebilirliğe ulaşamamış malların ÷lke içindeki üretiminin çeşitli koruma önlemleriyle desteklenmesidir. Bu amaçla ithalat, gümrük kota ve vergileri gibi araçlarla kontrol altında tutularak, yerli imalat sanayii rekabetten korunmaya çalışılır (Parasız, 2005).

İthal ikâmesinin temel fikri, ÷lkenin ithalat yapısının ortaya çıkarılması, daha sonra ÷lkenin önemli ithalat kalemlerinin incelenerek yerli sanayiciler tarafından gerekli üretim kapasitesinin özendirilmesine dayanmaktadır. Bunun için, ilk aşamada dayanıklı tüketim malına yönelik üretim yapan sanayiler kurulur. Böylece, basit teknoloji, yüksek kapasite gerektirmeyen, düşük maliyetli malların yerli üreticileri sınai bir öğrenme sürecine yönelmiş olurken, yetişmiş işgücü de artar. İkinci aşamada ise, sermaye yoğun özellikli malların üretilmesine çalışılır (Han ve Kaya, 2015).

Özünde içe dönük bir sanayileşme stratejisi olan ithal ikâmecî yaklaşım, aşırı korumacı politikaları nedeniyle ÷lke ekonomisinin ve piyasalarının dünya piyasaları ile olan ilişkisini en aza indirir. Aşırı korumacı politikalar neticesinde dış dünya ile ilişkisi azalan sektörlerde teknik gelişim durma noktasına gelir. Bu nedenle ikâme edilen malların üretimi hem daha maliyetli olur, hem de üretilen mallar kalite bakımından ithal malların yerini tutmaz. Diğer taraftan, ithal ikâmecî yaklaşımın asıl amacı ithal edilen malların yurtiçinde üretilmesinin sağlanması olmasına rağmen, uygulamada ithalatı arttırıcı etkisi gör÷lmektedir. Şöyle ki, nihai malların yurtiçinde üretimi sağlanırken, üretim için gerekli olan hammadde, makina ve teknoloji ithalatı artış gösterir. İthalat artarken, sabit kurla ulusal parayı aşırı değerlendiren politikalar ihracatçıların gelirlerini azaltarak ihracat üzerinde olumsuz etki yaratır. İthalat giderleri artarken ihracat geliri düşen ÷lkeler, sonunda döviz darboğazına girerler. Ödemeler bilançosunda gör÷len açıklar zamanla süreklilik arz eder ve ÷lke dış kaynak arayışına girer (Egeli, 1991; Züngün, 2010).

2.2.2. İhracata Dayalı Sanayileşme Stratejisi

İhracata dayalı sanayileşme stratejisi, az gelişmiş ülkelerin serbest ticaret koşulları altında dinamik mukayeseli üstünlüklere sahip oldukları alanlarda üretim yapmalarını, ihracata dönük imalat sektörlerinde uzmanlaşmasını ve bu yolla sanayileşmeyi öngören dışa açık bir kalkınma stratejisidir. İktisadi büyümenin kaynağı olarak görülen ihracatın artırılması için strateji, sanayileşme ve büyüme için gerekli olan dinamizmin dış talepten geldiği önkabulüyle, ekonomiyi uluslararası ticaretten koparmayacak dış ticaret rejiminin benimsenmesi ile kaynak tahsisinin uluslararası talebe göre yapılmasını öngörür. Bu şekilde, ihracata yönelik üretim yapan sektörler uluslararası alanda rekabetçi özellikler kazandırılarak, ürünlerinin yurtdışında satılma imkanlarının artırılması hedeflenir (Çelebi, 1990).

Stratejinin uygulanabilmesi için bazı makro ve mikro düzeyde araçlar kullanılmaktadır. Bu kapsamda, dış ticaret politikasının temel eğilimi, ithalatın kolaylaştırılması ve ihracatın teşvik edilmesi yönündedir. Bu çerçevede, ithalatın serbestleştirilmesi, gümrük kotalarının azaltılması, ihracatı teşvik edici kur politikası izlenmesi ve ihracatın vergi bağımsızlıkları, doğrudan sübvansiyonlar ve ihracat kredileri gibi yöntemlerle teşvik edilmesi, stratejinin dış ticarete yönelik amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerdir. Diğer makro yöntemler ise, yurtiçi talebin azaltılarak ihraç edilebilir ürün fazlasının yaratılmasına dayanır. Mikro düzeydeki araçlar ise, girişimlere ihracattaki başarısına göre ithalat kolaylığı sağlanması, ihracat hedeflerine ulaşamayan girişimlerin desteklenmemesi, ihracat sanayilerine dolaylı vergi iadesi ve gümrüksüz ithalat hakkı tanınması ve ucuz enerji sağlanması gibi dolaylı sübvansiyonlarda bulunulması sayılabilir (Han ve Kaya, 2015).

Literatürde ihracata dayalı sanayileşme stratejisinin temel dayanağı olarak, ihracatın ekonomik büyümeye olan pozitif etkileri tartışılmaktadır. Bunlardan ilki, Keynesçi kuramın dış ticaret çarpanı aracılığıyla meydana gelen büyümeye işaret eder. Buna göre, gayri safi yurtiçi hasılanın harcamalar yoluyla hesaplanmasında mal ve hizmet ihracatı da yer aldığından, bu kalemde meydana gelecek artış üretim düzeyini

Keynesyen Çarpanı oranında etkilemektedir. Neticede, ihracat artışı dış ticaret çarpanı oranında çıktı artışına neden olacaktır. İkinci teorik neden, gelişmekte olan ülkelerin büyümek için yatırımlarını sürdürerek üretim kapasitelerini arttırmak zorunda olmalarıdır. Yeni yatırımlar ise gerekli olan ara mallarının ithal edilebilmesine, yani ülkenin ithalat kapasitesine bağlıdır. Ancak, ülkede oluşacak bir döviz darboğazı ara mallarının ithalatını engelleyerek ülke büyümesini duraklatabilir. Bu noktada, ihracat yoluyla elde edilecek döviz gelirleri sayesinde ülke döviz darboğazına girmeyerek, ekonomik büyümesine devam edebilecektir (Ağayev, 2011).

Diğer görüşe göre, kaynaklar ihracat dışı sektörlerden ihracat yapan sektörlerle kayacak, bu yolla kaynak kullanımında artan etkinlik verimliliği arttırarak ekonominin büyümesine katkı sağlayacaktır. Verimliliği arttırması beklenen bir diğer etken, dışa açıklığın doğal sonucu olarak artan rekabet baskısıyla, öğrenme, teknolojik gelişme, Ar-Ge ve etkin yönetim uygulamalarındaki artıştır. Son olarak, ihracatın, yeni yatırımlar için ihtiyaç duyulan sermaye ve ara malı ithalatını döviz girişi yoluyla kolaylaştıracağı, bu yolla ekonomik büyümeye katkı sağlayacağı öngörülmüştür (Taştan, 2010).

İmalât sanayiinin rekabet için büyük ölçüde ölçek ekonomilerine ihtiyaç duyması da ihracatın ekonomik büyümeye etkisinin nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. Günümüzde teknolojik ilerlemelerin de etkisiyle optimal üretim seviyeleri oldukça yükselmiştir. Gelişmekte olan çoğu ülkenin iç piyasa talebi, birim maliyetleri kârlılığı arttıracak düzeyde düşürebilecek ölçek ekonomilerine ulaşmaya imkân tanımaz. Bu noktada, ihracat yoluyla yetersiz iç talebe dış talebin eklenmesi sağlanarak büyük ölçekli üretim yapılması suretiyle ölçek ekonomilerine ulaşılabilir. Bu sayede birim maliyetlerini düşüren imalâtçı firmalar kârlarını arttırma imkânı bulurlar (Bilgin ve Şahbaz, 2009).

Ekonomik büyümenin ülkeler için hayati derecede önem taşıması nedeniyle, bahse konu nedensellik ilişkisi birçok ampirik çalışma ile sınanmış olmasına karşın, literatürde ihracat ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin türü hakkında görüş birliği bulunmamaktadır. Bu çerçevede, aşağıda bu ilişkiyi Türkiye özelinde test eden çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Köse ve Yiğidim (1998)'in 1980-1997 yılları arasını kapsayan çalışmasında, ihracatın büyüme desteklediği sonucuna varılmıştır. Saatçioğlu ve Karaca (2004)'nin çalışmasında, 1981-2000 dönemi için, ihracattan ekonomik büyümeye doğru olan bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Demirhan (2005)'in çalışmasında, ihracat ve büyüme arasındaki ilişki 1990 ve 2004 yılları arasında incelenmiş olup, ihracatın büyüme tek yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Erdoğan (2006)'in çalışmasında, 1923-2004 yılları arasındaki ihracat artışı ile büyüme arasındaki nedensellik ilişkisi incelenmiş, neticede iki kavram arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Halıcıoğlu (2007)'nin çalışmasında, 1980-2005 yılları arasında ihracatın büyüme üzerinde tek yönlü bir nedensellik ilişkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgin ve Şahbaz (2009)'in 1987-2007 yılları arasını kapsayan çalışmasında, ihracatın büyüme üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer taraftan, bu çalışmalarla birlikte, Türkiye özelinde büyümeden ihracata doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiş çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; Yiğidim ve Köse (1997), Tuncer (2002), Şimşek (2003), Karagöl ve Serel (2005) ve Taştan (2010)'dir.

Bu çerçevede, Türkiye özelinde ihracata dayalı sanayileşme stratejisinin büyüme ve refaha olan etkileri hakkında kesin değerlendirmelerde bulunmak için henüz erkendir. Özellikle 2001 yılından sonra bu stratejiye bağlı politikalarda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu nedenle stratejinin başarısı için gelecek dönemlerde değerlendirmelerde bulunmak daha doğru olacaktır, zira stratejik süreç devam etmektedir. Bu aşamada, stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve başarısı için, mikro düzeyde, firmaların uluslararası alandaki rekabet güçlerini arttırıcı önlemlerin alınması fayda sağlayacaktır.

2.3. Türkiye’de Dış Ticaretin Gelişimi ve Göstergeleri

Türkiye Cumhuriyeti’nin dış ticaret tarihi, ithal ikâmecî sanayileşme stratejisinin izlendiği 1923-1980 dönemi ile ihracata dayalı sanayileşme stratejisinin izlendiği 1980 sonrası dönem olmak üzere iki ana dönemde incelenebilir. Ancak bu iki dönemde, gerek askeri müdahaleler, gerekse ekonomik krizlerin etkisiyle kendi içinde kırılmalar yaşanmıştır.

2.3.1. 1923-1980 Dönemi: İthal İkâmecî Sanayileşme

Kurtuluş Savaşı’nın zaferle tamamlanmasını müteakiben genç Türkiye Cumhuriyeti için bir başka zorlu savaş (sanayileşme) başlamıştır. Zira, Osmanlı İmparatorluğu’ndan ekonomik anlamda bir enkaz devralan genç Türkiye, kendi kaynaklarını kendisi yaratarak kalkınmak zorunda kalmıştır. Bu çerçevede, henüz cumhuriyet ilan edilmeden önce ekonomi alanında politika oluşturmak üzere İzmir İktisat Kongresi (17 Şubat 1923) toplanmıştır. Kongre’nin açılış konuşmasında Atatürk’ün, “Askeri zaferler ne kadar büyük olursa olsun, iktisadi zaferlerle taçlandırılmadıkça sonuçsuz kalır.” sözüyle verdiği mesaj, ekonominin milli bir dava olarak görülmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında özel kesimi geliştirmeye yönelik liberal ekonomi politikaları izlenmiştir. Bu kapsamda, özel kesim özendirici ve korumacı tedbirlerle sanayileşmeye teşvik edilmiştir. Bu çerçevede, devletin rolü daha çok özel sektörün gelişmesini sağlayacak fiziksel ve kurumsal altyapının oluşturulması olmuştur. Ancak, milli girişimciliğin önünün açılması için verilen tavizler neticesinde ithalat artmış, ayrıca, üretime yönelik sanayinin kurulması sağlanamamıştır. 1929 Ekonomik Buhranı ile tarım ürünü fiyatlarında yaşanan büyük düşüş, ihracat gelirlerinde büyük kayıplar yaşanmasına neden olmuş, özel girişimciler arasında yaygın iflaslar meydana gelmiştir. Bu nedenle, milli girişimci yetiştirmek için izlenen politikalardan vazgeçilerek, 1930-1939 yılları arasında devletçi ve korumacı politikalarla devlet eliyle sanayileşme

sağlanmaya çalışılmıştır. Dış ticarete Lozan'ın kısıtlayıcı antlaşma hükümlerinin kısmen ortadan kalkmasıyla, 1931'de ithalatın kota sistemine bağlanması, klering anlaşmalı dış ticaretin yaygınlaşması gibi önlemlerle 1929-1932 yılları arasında ithalat %45 oranında azalmış, 1930'dan itibaren dış ticaret fazlası verilmesi sağlanmış ve bu fazla 1946 yılı sonuna kadar sürdürülebilmıştır (Kazgan, 2017; Alpay ve Alkin, 2017).

1940-1945 döneminde, savaş yıllarının etkisiyle iktisadi gelişme süreci kesintiye uğramış, 1930'lu yıllarda uygulanan politikalar neticesinde daralmış olan ithalat daha da düşerek yarı yarıya azalmıştır. Ekonomik sorunlar, katı fiyat denetimleri, tarım ürünlerine düşük fiyatla el koyma, ithalatta ve iç ticarete azami, ihracatta asgari fiyatları saptama yetkileriyle çözülmeye çalışılmıştır. Hammadde, ara malı ve yatırım malı biçimindeki üretim girdilerinin daralması ile nüfusun büyük bölümünün silah altına alınması sonucunda milli gelir düşmüştür. Bütün savaş dönemi boyunca reel ithalat azalmış, ihracat ise savaş yıllarında 125 milyon dolar dolaylarında seyretmiş ve böylece dış ticaret sürekli fazla vermiştir. 1946'dan sonra on altı yıldır kesintisiz izlenen içe dönük ve korumacı politikalar gevşetilmiştir. Dünya ekonomisine eklemlenme denemesi çerçevesinde serbestleşmeye yönelik dış ticaret rejimi benimsenmiş, ithalat serbestisi sonucunda ithalat artmış, buna bağlı olarak ekonomide dış ticaret açıkları kronik hale gelmiştir (Boratav, 2016).

1950-1960 döneminde, çok partili döneme geçilmesinin de etkisiyle kuruluşan itibaren izlenen öz-kaynaklarla kalkınma stratejisi terk edilerek, borçlanmaya dayalı yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede, kuruluşan bu yana hakim olan devletçi politikalar azaltılarak, özel sektörün ekonomideki ağırlığının artırılması hedeflenmiştir. Geçmişe göre daha liberal dış ticaret politikalarının izlenmesi dış dünyayla bütünleşmeyi arttırsa da, buna paralel olarak ödemeler dengesindeki açık da artmıştır. Dönemin ikinci yarısında, savaş sonrası genişleme konjonktürünün sona ermesinin etkisiyle, liberal dış ticaret politika uygulamaları sonlandırılmış, ihracattaki ve ülkeye döviz girişindeki azalma nedenleriyle ithalata kısıtlamalar getirilmiştir. Kısıtlayıcı önlemler ile 1958 yılına kadar azalma eğilimine giren ithalat yine de ihracatın üzerinde seyretmiştir. İhracatın ithalatı karşılamaması nedeniyle ekonomide sürekli hale gelen dış açıkların dış borç

yükünü arttırması, döviz rezervlerinin düşmesi sonucunda petrol ithal edilememesi, petrol kıtlığına bağlı olarak en büyük ihraç kalemi olan tarım ürünlerinin hasadının sekteye uğraması, devalüasyon beklentisi sonucunda zaten az olan dövizin yurtdışına kaçırılması nedenleriyle dış borçlar ödenemez hale gelmiş, 1958 yılında moratoryum ilan edilerek alacaklılarla borç erteleme anlaşması imzalanmıştır (Alpay ve Alkin, 2017).

1960-1970 döneminde, ithal ikâmecî sanayileşme stratejisi benimsenmiş, bu çerçevede öncelikle tüketim ve ara malı üreten sanayilerin geliştirilmesine önem verilerek, bu sanayiler uygulanan koruma tedbirleri ile dış rekabetten korunmuştur. Ancak, ihracatta beklenen artış sağlanamamış, sanayileşme ise ithalata dayandığından 1966 yılından sonra ithalatta yeniden artış yaşanmıştır. Dönem sonuna doğru ithalatta yaşanan artış ile ihracatın ithalatı karşılama oranı düşmüş, dış açıklarda artış yaşanmış, bu da beraberinde dış boçlanma artışı getirmiştir. 1970-1980 döneminde, özellikle 1973 yılından sonraki süreçte dünya genelindeki en yüksek petrol fiyatları görülmüştür. Bu dönemde ihracat gelirleri ancak petrol giderlerini karşılayabilecek seviyede olduğundan, ithalatın daha fazla artmasını engellemek amacıyla ithalata ciddi kısıtlamalar getirilmiştir. Aynı dönemde ihracatın bu düzeyin çok altında kalması, ihracatın ithalatı karşılama oranını düşürmüş, dış borçlanma artmıştır (Argın ve Bakkalcı, 2011).

2.3.2. 1980-2001 Dönemi: İhracata Dayalı Sanayileşme (1. Dönem)

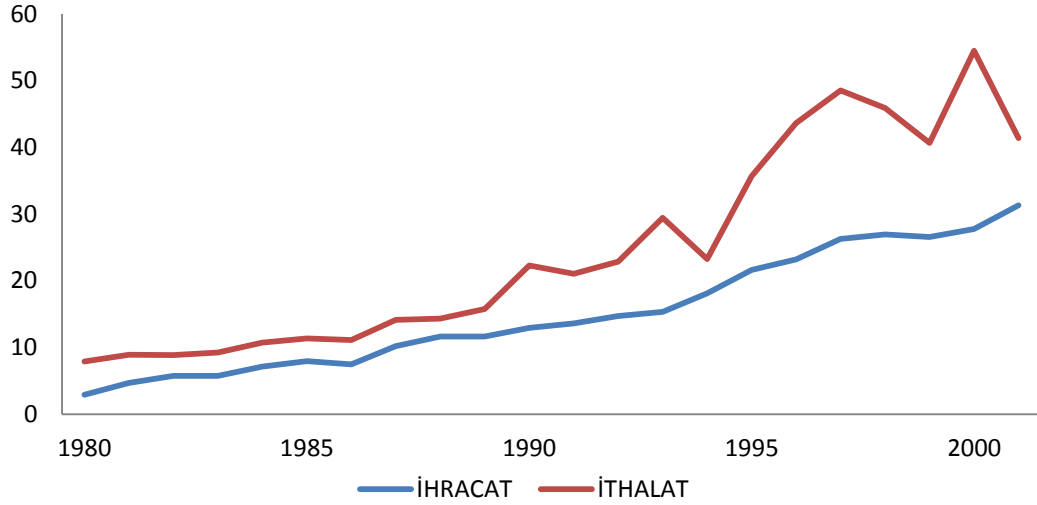
Türkiye’de 1970-1980 döneminde özellikle ara malı ihtiyacı sebebiyle ithalatın sürekli arttığı, yeterli düzeyde ithalat yapılamaması sebebiyle üretimde tıkanmaların yaşandığı ve kapasite kullanım oranlarının düştüğü bir ekonomik yapı oluşmuştur. Bu yapının olumsuz etkileri petrol krizlerinin başladığı 1970’li yılların ortasına kadar pek hissedilmesede, 1973 ve 1979 krizlerinin etkisiyle petrol maliyetlerinin artması ve bağlı olarak Türkiye’nin aramalı ithalatının pahalılaşması döviz rezervlerinin hızla erimesine neden olmuştur. Bu yapının doğal sonucu olarak dış açıklar artmış, çeşitli istikrar tedbirleri çerçevesinde yüksek oranlı devalüasyonlara başvurulmuştur (Egeli, 1991).

1970’li yıllarda dış kaynak ihtiyacının artması ancak, bunu karşılayacak dış ticaret yapısının bulunmaması, 1978 yılında iç ve dış borçların ödenememiş olması ve alınan

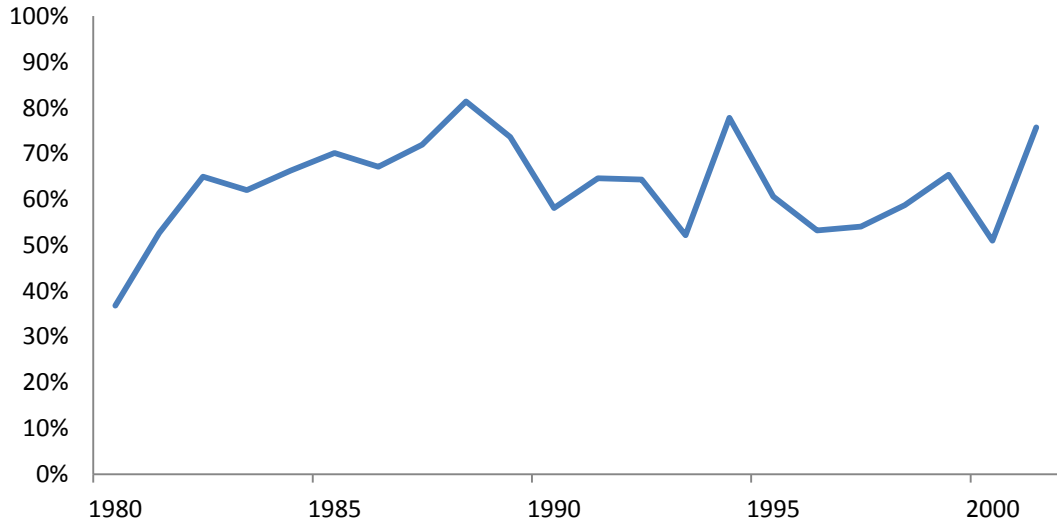
dış yardımların azalması, Türkiye'nin mevcut ekonomi politikalarının sorgulanmasına neden olarak, ihracata dayalı sanayileşme ve buna bağlı politikalar izlenmesinde etkili olmuştur. Bu çerçevede, ekonomideki yapısal sorunların çözümüne yönelik olarak, 24 Ocak 1980'de yapısal değişiklik için istikrar programı uygulamaya konmuş, bu kapsamda dışa dönük, ihracata dayalı ekonomik politika benimsenmiştir (Ceylan ve Gürsoy, 2011; Çelebi, 1990).

24 Ocak Kararları ile uygulamaya koyulan uyum ve istikrar programının temel amacı, ekonominin dünyayla entegrasyonun sağlanması ve ihracata dayalı olarak büyümenin gerçekleştirilmesi olmuştur. Bu çerçevede, özel kesimden azami ölçüde yararlanmayı hedefleyen politikalar izlenerek, ekonominin uluslararası rekabete uygun bir yapıya dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, kaynak kullanımında etkinliğin artırılmasına, kambiyo rejiminin önemli ölçüde serbestleştirilmesine, ihracatın artırılmasına yönelik politikalar uygulamaya konmuştur. Programın daha ilk yıllarında faiz oranı, döviz kuru gibi makro ekonomik unsurlardaki düzensizlikler giderilmiş, ayrıca emek piyasalarında reel ücret esnekliği sağlanarak ihracat artışı için iç talep daraltılmıştır. Türk Lirasının gerçek değerinin üzerinde belirlenmesi uygulaması kaldırılmış, üretim birimlerinin verimliliğini azaltan yapay dış ticaret engelleri azaltılmış, diğer taraftan, kaynaklar dış ticarete konu mal üreten sektörlerle kaydırılarak, vergi iadesi ve muafiyeti, döviz kullanımı ve ihracat kredisi gibi fiyat dışı teşviklerle ihracat artışı sağlanmıştır (Çelebi, 1990).

24 Ocak Kararları ile birlikte uygulanan politikalar çerçevesinde, ülke ihracatı sürekli bir artış trendi yakalamıştır (Şekil 2.1: TÜİK). Ancak, alınan tedbirlere rağmen, büyüme ithalata bağımlı olduğundan cari açık sorunu bu dönemde de sürekli olarak ekonominin üzerinde bir yük olarak kendisini göstermiştir. Bu çerçevede, dönem ihracatının ithalatı karşılama oranı en düşük %36, en yüksek %81 olarak gerçekleşmiştir (Şekil 2.2: TÜİK).



Şekil 2.1: 1980-2001 Dönemi İhracat ve İthalatı (Milyar ABD Doları) (TÜİK)



Şekil 2.2: 1980-2001 Dönemi İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (%) (TÜİK)

1990'lı yılların başında yaşanan ekonomik durgunluk ve 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşı gibi dış etkilerin yanı sıra, ülke içinde düşürülemeyen yüksek enflasyon ve kamu borç açığı gibi iç etkenler, 1994 yılında ekonomik kriz yaşanmasına sebep olmuştur (Varol, 2003). Yaşanan ekonomik kriz nedeniyle 5 Nisan 1994'de alınan kararlar çerçevesinde, TL %39 oranında devalüe edilerek ihracat teşvik edilmiş, Eximbank kredileri arttırılmıştır. Alınan kararlar neticesinde ihracat artışı devam etse de yüksek enflasyon ve faiz oranları sanayi üretiminin azalmasına neden olmuş, finansal

kriz reel sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Dönemin bir diğer önemli gelişmesi, Türkiye ile Avrupa Birliği arasında 1 Ocak 1996 tarihinde tesis edilen Gümrük Birliği antlaşmasıdır. Gümrük Birliği'nin dış ticaret üzerindeki etkisi ithalat artışı olarak görülmüştür. İhracat tarafında ise beklenen artışın sağlanamaması cari açığı arttırmıştır. Ekonomideki kırılgan yapıya, 2001 yılının başında devletin zirvesinde yaşanan siyasi gerilim eklenince, 2001 yılı şubat ayında yeni bir finansal kriz yaşanmıştır. 2001 krizi, esasında bir döviz krizi olarak da nitelendirilebilir. Bu krize zemin hazırlayan en önemli neden ise, cari işlemler açığında görülen sürekli yüksek oranlı artışlardır (Argın ve Bakkalcı, 2011).

Yaşanan son krizin Türkiye üzerindeki etkileri sadece ekonomi alanında olmamış, ülke yönetimi Kasım 2002 seçimleriyle tek parti iktidarı ile tanışmıştır.

2.3.3. 2002 Sonrası Dönem: İhracata Dayalı Sanayileşme (2. Dönem)

Dış ticarete önemli yapısal dönüşümlerin sürdürüldüğü bu dönemde, ihracata verilen önem stratejik bir boyut kazanmıştır. Süregelen kalkınma plânları dahilinde belirlenen ihracat amaçlarına, Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve uygulanan 2004-2006, 2007-2009 dönemleri “İhracat Strateji Plânı” ile Ekonomi Bakanlığı'nın koordinasyonunda, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından hazırlanarak 2012 yılında Yüksek Plânlama Kurulu tarafından onaylanan “2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Plânı” eklenerek stratejik bir vizyon katılmıştır.

Söz konusu eylem plânında, 2023 yılı için 500 milyar dolarlık mal ihracatı hedefinin yanı sıra, bu hedefe ulaşmak için katma değeri yüksek, ileri teknoloji ürünler ihraç eden, rekabet gücü yüksek, sürdürülebilir ihracat artışını gerçekleştiren bir ihracat yapısına ulaşılması hedeflenmektedir.

Diğer taraftan, yine bu dönemde sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanması esasına bağlı olarak, 2012 yılında “İhracata Dönük Üretim Stratejisi” kabul edilerek, ihracata dönük üretimde daha düşük maliyetli girdi tedariki ve ihracata dönük üretimin

ara malı ithalatına bağımlılığının azaltılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda, döneme ilişkin dış ticaret gelişmeleri aşağıda sıralanmıştır.

Yüksek cari açıkla birlikte diğer ekonomik nedenlerin yol açtığı Şubat 2001 krizi sonrasında, Türk Lirası büyük oranda devalüe edilmiş, iç talep daralmış, firmalar krizden çıkış yolu olarak ihracata yönelmişlerdir. Yaşanan ekonomik krizin dış ticaret üzerindeki en büyük yapısal etkisi, 2001 Mayıs ayı içerisinde uygulamaya koyulan “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” çerçevesinde sabit döviz kuru sisteminden, dalgalı döviz kuru uygulamasına geçilmesi olarak gösterilebilir. Ayrıca, anılan programın diğer bir önemli yanı, program dahilinde üretiminde verimlilik sağlanamayan, maliyetli olan ürünlerin ithalatının telkin edilmesidir (Ceylan ve Gürsoy, 2011; Yavuz, 2012).

2002 yılında yapılan seçimlerden tek parti iktidarının çıkmasının ekonomi çevrelerine vermiş olduğu güven ve istikrar izlenimine, yeni ekonomi yönetiminin disiplinli bir şekilde uyguladığı ekonomik tedbirler ve dünya genelindeki genişleme trendinin eklenmesiyle, ekonomide hızlı bir iyileşme sağlanmıştır. Bu çerçevede faiz oranları düşmüş, enflasyon tek haneli rakamlara inmiş, üretim ve ihracat artmıştır. Dönemin başında, ihracatta artışın sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla, “İhracat Stratejik Plânı” hazırlanarak 2004 yılında uygulamaya koyulmuştur. Alınan önlemler ve uygulanan etkili politikalar ile 2002 yılında ihracat bir önceki yıla göre %12 oranında artarak 36 milyar dolara ulaşmış, 2003 yılında ise büyüme hızını arttırarak % 31 oranında yükselişle 47,3 milyar dolara ulaşmıştır. 2003 yılında TL'nin yüksek oranda değer kazanmasına karşın, ihracatta sağlanan artışa gerekçe olarak, ihracata yönelen firmaların dış pazarlarda rekabet edebilmek için verimliliklerini arttırmaları, düşük yurtiçi talep ve düşük faiz oranları gösterilebilir. İhracattaki artış, benzer nedenler ve kapasite kullanım oranlarındaki artış ile 2004 yılında da sürmüştür, %33,7 oranında artışla 63,2 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır (Şenol, 2007; Takım, 2010; TÜİK).

Diğer taraftan, ithalat 2003 yılında % 34,5 oranında artarak 69,3 milyar dolara ulaşmış, ekonomideki canlanma, faizlerin düşmesi ve kredi olanaklarının artması ile ihracattaki artışa bağlı olarak ara malı ithalatının artması bu artışta rol oynamıştır. Bu dönemde, ithalatın ihracatın üzerinde seyretmesi nedeniyle dış ticaret açığı 2003 yılında

% 42,5 oranında artarak 15,5 milyar dolardan 22,1 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. 2004 yılında ise dönem ihracatına paralel olarak, faizlerdeki düşüşün de etkisiyle, ithalat %40,7'lik artış hızıyla 97,5 milyar dolara ulaşmıştır. 2005 yılında, YTL'nin reel değer artışı ile dış rekabet gücünün azalmasına rağmen gerek dünya ticaret hacmindeki genişlemeye, gerekse işgücü maliyetlerindeki düşüş ve verimlilik artışına bağlı olarak sanayi malları ihracatındaki artış %84,8 olarak gerçekleşmiş, bu artışla birlikte toplam ihracat %16,3 oranında artış göstererek 73,5 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Diğer taraftan, ihracattaki artışa paralel olarak ithalat %19,7 oranında artarak, 116,8 milyar dolar seviyesine yükselmiş, buna bağlı olarak dış ticaret açığı %26 oranında artarak 34,4 milyar dolar seviyesinden 43,3 milyar dolara yükselmiştir (TÜİK).

2006 yılında, özel sektör yatırımlarındaki olumlu gelişmeler ile verimlilik artışının getirdiği rekabet avantajı ve AB ülkelerindeki talep artışı, ihracat gelirlerini %16,1 oranında arttırarak 85,3 milyar dolar seviyesine çıkarmıştır. Aynı dönemde, ekonomik büyümenin devam etmesi, iç talep artışı, TL'nin güçlü konumunu sürdürmesi ve ihracatın ithalata olan bağımlılığı gibi nedenlerle ithalat %17,7 oranında artış göstererek 137,5 milyar dolar seviyesine yükselmiş, buna bağlı olarak dış ticaret açığı %24,8'lik artışla 43,3 milyar dolardan 54 milyar dolara yükselmiştir. 2007 yılı Türkiye ihracatı için dönüm noktası olmuştur. Zira, 2007 yılında ihracat 100 milyar dolarlık psikolojik eşiği aşarak 107,2 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. İhracata bağlı olarak ara malı ithalatının artışıyla, ithalat %21,8 oranında artarak 170 milyar dolar seviyesine yükselmiş, ancak ithalat artış hızının ihracat artış hızına göre daha düşük seviyede olmasından dolayı, dış ticaret açığındaki artış hızı %16,2'ye gerileyerek, dış ticaret açığının 62,8 milyar dolar seviyesinde kalmasını sağlamıştır. 2008 yılının son çeyreğinde başlayan küresel ekonomik krizin talep üzerindeki olumsuz etkilerine karşın, yılın ilk dokuz ayındaki ihracat artışı, 2008 yılının da ihracat için olumlu bir yıl olmasını sağlamıştır (TÜİK).

2008 yılı verilerine bakıldığında, ihracat %23'lük artışla 132 milyar dolar seviyesine yükselmiş, ithalat ise %18,8'lik artışla 202 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. 2007 yılına benzer bir şekilde, ithalattaki artış hızının ihracat artış hızından düşük olması, dış

ticaret açığındaki artış hızına olumlu etki yaparak, dış ticaret açığı artış hızının %11,4'e gerilemesini sağlamış, böylece 2008 yılı dış ticaret açığı 70 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılı, 2008 yılının son çeyreğinde başlayan küresel ekonomik krizin dış ticaret üzerindeki etkilerinin şiddetli bir şekilde yaşandığı bir yıl olmuştur. Her ne kadar, 2001 krizi sonrasında yapısal reformlar ile güçlü bir ekonomik yapıya kavuşulmuş olsa da, yaşanan krizin en önemli ihracat pazarı olan AB bölgesinde yarattığı ciddi talep daralması ihracatta hatırı sayılır bir düşüşe neden olmuştur. Bu gelişmeler neticesinde 2009 yılında ihracat uzun yıllar sonra azalarak (% -22,6), 102,1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Küresel krizin etkileri ile dünya ekonomilerinde yaşanan durgunluk, Türkiye'de de üretimin azalmasına sebep olmuş, üretimin azalmasına bağlı olarak azalan ara malı ithalatı, toplam ithalatın %30,2 azalarak 140,9 milyar dolara gerilemesine neden olmuştur. İthalattaki düşüşün ihracattan daha fazla olmasıyla, 2009 yılı dış ticaret açığı 2008 yılına göre %44,5 oranında azalarak, 38,8 milyar dolara gerilemiştir (TÜİK).

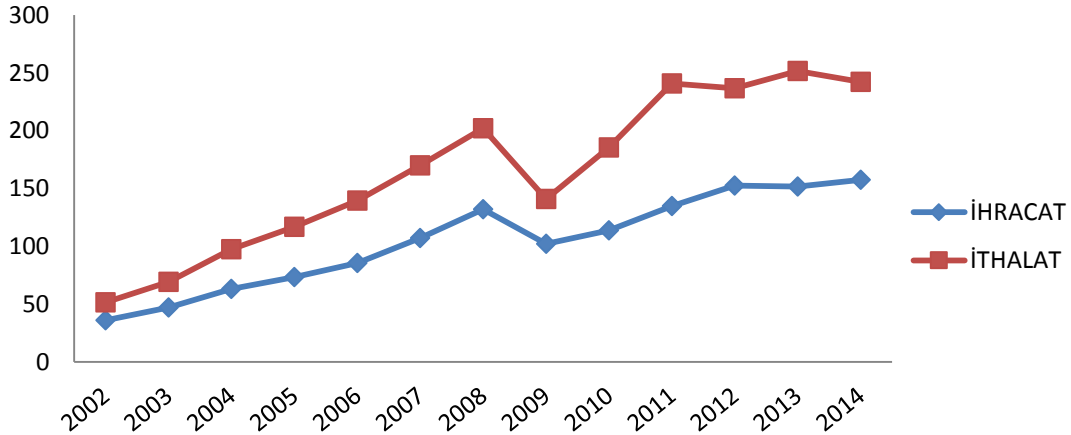
2010 yılında ise, dış ticaret üzerinde krizin etkilerinin devam ettiği görülmektedir. En büyük ihracat pazarı olan AB ülkelerinde yaşanan borç krizleri ve talep daralması devam etmiş, ihracat bir nebze toparlanarak 114 milyar dolara yükselse de, kriz öncesi konumuna ulaşamamıştır. 2010 yılı ithalatı ise ihracattaki büyümeden daha fazla artış göstererek 185 milyar dolar seviyesine yükselmiştir (TÜİK).

2011 yılına gelindiğinde, ihracatta %18,5 oranında artışla 135 milyar dolar seviyesine ulaşarak, kriz öncesi konuma dönüldüğü görülmektedir. Ancak, ithalat, artan büyümeye bağlı olarak %29,8 oranında artış ile 241 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Böylelikle son iki yılda dış ticaret açığı 38 milyar dolardan 106 milyar dolara yükselmiştir. 2012 yılında, krizin etkilerini halen taşıyan Avrupa Birliği ülkelerindeki talep daralması neticesinde, bölge ülkelerine yapılan toplam ihracatta düşüş yaşanmış, ancak ihracattaki bu kayıp, Orta Doğu, Afrika ve Asya pazarlarına yapılan ihracat ile İran'a yapılan altın ihracatı yoluyla telafi edilmiştir. Böylelikle 2011 yılında kriz sonrası toparlanan ihracat, 2012 yılında %13,1 oranında artarak 152,6 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Aynı yıl içinde Türkiye ekonomisinde görülen durgunluk,

özellikle tüketim ve yatırım malı talebinde azalmaya neden olmuş, bu da ithalatta % 1,8 oranında azalma meydana getirerek, ithalatın 236,5 milyar dolar seviyesine gerilemesine neden olmuştur. İhracattaki artış ve ithalattaki azalışa bağlı olarak, 2012 dış ticaret açığı %20,7 oranında azalarak 84 milyar dolar seviyesine düşmüştür (TÜİK).

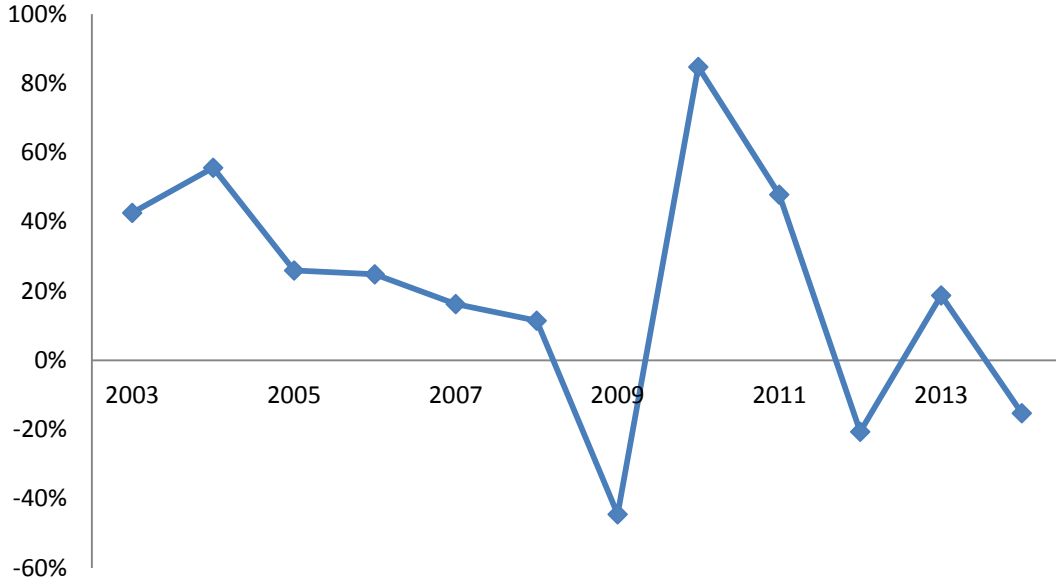
2013 yılında, altın ihracatındaki büyük düşüşle birlikte, Asya ve Amerika ülkelerine yapılan ihracattaki düşüş, ihracatı %0,4 oranında azaltarak 151,8 milyar dolar seviyesine geriletmiştir. Aynı yıl içinde yaşanan ekonomik canlılık ve altın ithalatının artışı neticesinde, ithalat %6,4 oranında artarak, 251,6 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Böylece, 2012 yılında azalan dış ticaret açığı, %18,7 oranında artarak 99,8 milyara yükselmiştir (TÜİK).

2014 yılı bölgesel krizlerin etkisinde geçmiştir. Yurtiçi talebin daralması, döviz kurunun yükselmesi gibi nedenlerden dolayı ihracatta %3,8'lik bir artış görülürken, değer olarak ihracat 157,6 milyara yükselmiştir. Buna karşın, TL'deki değer kaybı, ekonomideki yavaşlama ve iç talebin daralması neticesinde ithalat %3,8 oranında azalarak 242,2 milyar dolar seviyesine düşmüştür. İhracattaki artış ve ithalattaki düşüş neticesinde, dış ticaret açığı %15,3 oranında azalarak 84,5 milyar dolar seviyesine düşmüştür (Şekil 2.3: TÜİK).



Şekil 2.3: 2002-2014 Dönemi İhracat ve İthalatı (Milyar ABD Doları) (TÜİK)

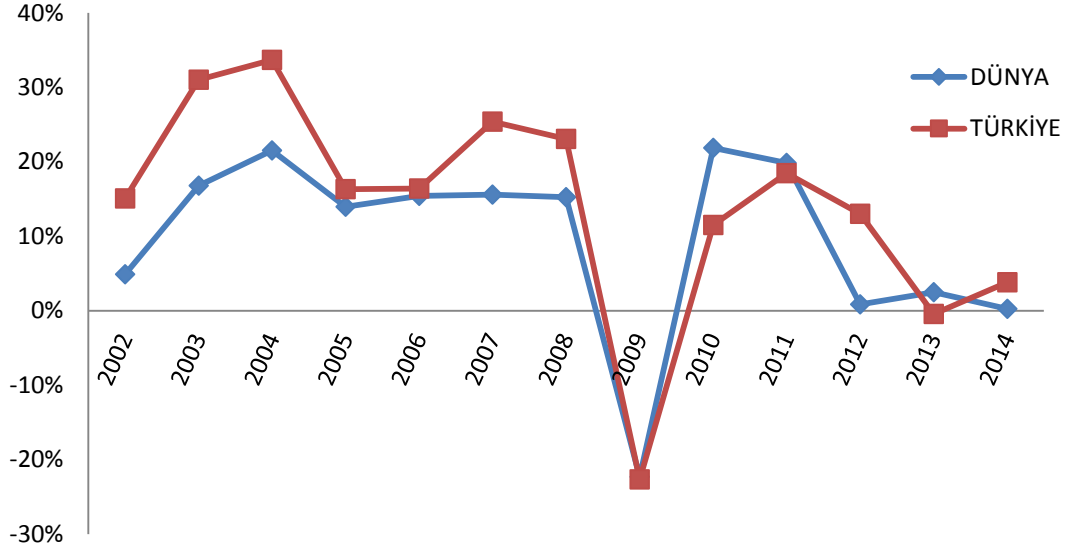
Bu dönemde, gerek ülke içindeki istikrarlı ekonomi politikaları ve verimlilik, gerekse dünya genelindeki ekonomik iyileşme ve talep artışı ihracatın küresel kriz dönemi haricinde sürekli olarak artışını sağlamış, ancak ihracattaki artışa paralel olarak ithalatta da yüksek oranlı artışlar yaşanmıştır (Şekil 2.4: TÜİK).



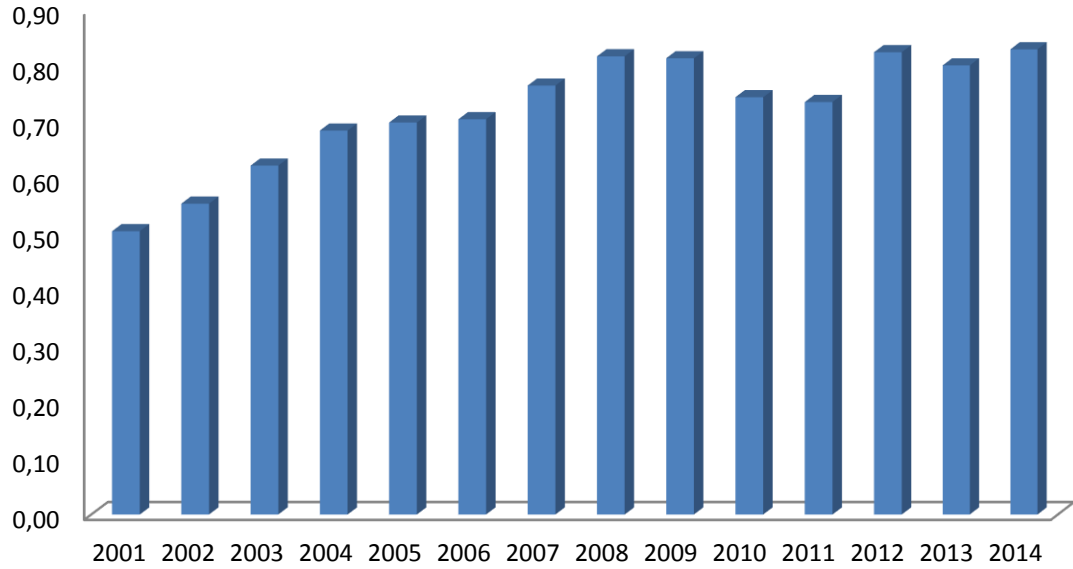
Şekil 2.4: 2002-2014 Dönemi Dış Ticaret Açığındaki Oransal Artış (%) (TÜİK)

Türkiye ihracatına farklı perspektiflerden bakılması, ülke ihracatının yapısının analizi bakımından faydalı olacaktır. Bu kapsamda aşağıda Türkiye ihracatının son dönem yapısına ilişkin tespit ve değerlendirmelerde bulunmaktadır.

2001 yılından itibaren ihracat, 2009 küresel finansal krizine kadar iki haneli rakamlarla büyüme göstermiş, 2009 kriziyle birlikte ihracatta yaşanan %23 oranındaki düşüş sonrasında 2010-2012 döneminde toparlanma sağlansa da, 2013 yılındaki negatif büyüme sonrasında 2014 yılında %4 oranında bir büyüme sağlanabilmiştir. 2001-2014 döneminin ortalama ihracat artış hızı %14,21 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran aynı dönem için dünya mal ihracatındaki ortalama artıştan (%9,73) %4,48 oranında yüksektir (Şekil 2.5: TÜİK). Öte yandan, aynı dönem içinde dünya mal ihracatından alınan pay % 0,51'den % 0,83'e yükselmiştir (Şekil 2.6: TÜİK).



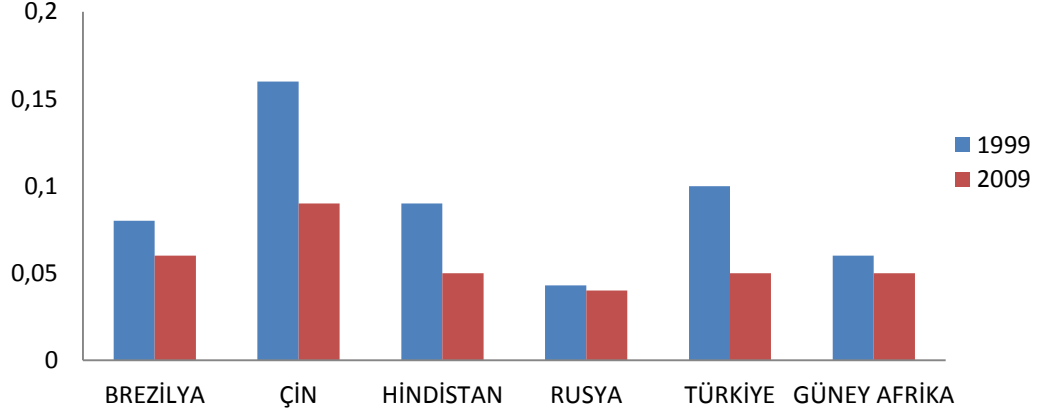
Şekil 2.5: 2002-2014 Dönemi İhracat Artış Hızı (%) (TÜİK)



Şekil 2.6: 2001-2014 Dönemi Dünya Mal İhracatından Alınan Pay (%) (TÜİK)

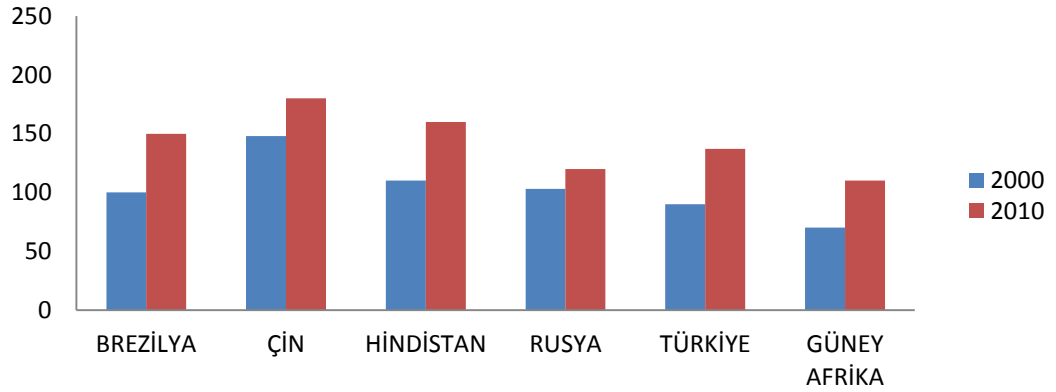
İhracatta son dönemde sağlanan başarıda, pazar ve ürün çeşitliliğinin artışı etkili olmuştur. Son dönemde, Avrupa Birliği halen en büyük ticaret ortağı olma özelliğini taşıırken birçok farklı pazara girilmiştir. Örneğin, 1999 ve 2009 dönemleri karşılaştırıldığında, Türkiye 1999 yılında BRICS ülkeleri arasında ihracat pazar yoğunluğu

en fazla olan ikinci ülkeyken, 2009 yılına gelindiğinde ihracat pazar yoğunluğu yarı yarıya azalmıştır (Şekil 2.7: World Bank, 2014).



Şekil 2.7: İhracat Pazar Yoğunluğu Endeksi (World Bank, 2014)

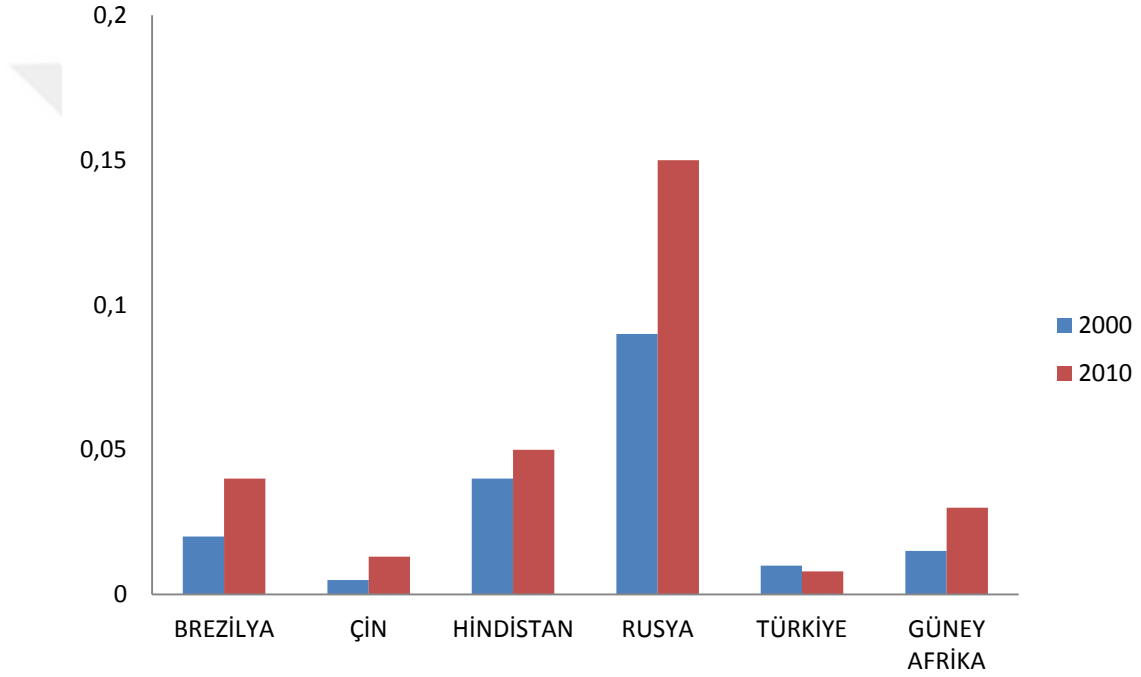
Aynı şekilde, ihracat yapılan ülke sayısı artış göstermiş, 2000 yılında 10 milyon doların üstünde ihracat yapılan ülke sayısı 100'den az iken, 2010'a gelindiğinde bu sayı 137 ülkeye ulaşmıştır. Bu oranlar Türkiye'yi BRICS ülkeleriyle aynı seviyeye taşırken, bölgesindeki gelişmekte olan ülkelerin üzerine çıkarmıştır (Şekil 2.8: World Bank, 2014).



Şekil 2.8: 10 Milyon Dolar Üzerinde İhracat Yapılan Ülke Sayısı (World Bank, 2014)

Diğer taraftan, 2000-2010 döneminde ülke ihracatında ürün çeşitliliği bakımından da olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Şöyle ki, 2000 yılında ihraç edilen ürün çeşidi 2010 yılına gelindiğinde 2,5 kat artmış, bu sayede ihraç ürünü yoğunluğu azalmıştır

(Şekil 2.9: World Bank, 2014). İhraç ürünü çeşitliliğindeki bu artış, Türkiye'nin BRICS ülkeleri ve bölgesel akranları (Macaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Romanya) arasında en düşük ihracat ürün yoğunluğuna sahip ülke olmasını sağlamıştır. İhraç ürünü çeşitliliğindeki artışın büyük bölümü 2000-2005 döneminde gerçekleşmiş, 2005-2010 dönemindeki çeşitlilik artışı bu dönemin ancak üçte biri seviyesinde kalmıştır.



Şekil 2.9: İhracat Ürün Yoğunluğu Endeksi (World Bank, 2014)

Uluslararası Ticaret Sınıf Karşılaştırması (SITC) veri alındığında, 2002 yılında değer bazında ilk on ihracat ürünü arasında yer alan ürünlerin sekizinin 2014 yılında da ilk on ürün arasında olduğu görülmektedir (Tablo 2.1: TÜİK). Öte yandan, 2002 yılında ilk on ihracat ürününün toplam ihracat içindeki payı %74 iken, 2014 yılında bu oran %63'e düşmüştür. 2002 yılında "giyim eşyası ve bunların aksesuarları" ürün grubunun toplam ihracat içinde en yüksek payı aldığı görülürken, 2014 yılında toplam ihracat içindeki en yüksek payın "motorlu kara taşıtları"na ait olduğu gözlenmektedir. Motorlu kara

taşıtları grubundaki artışın nedeni, yabancı otomotiv firmalarının Türkiye'ye yaptıkları yatırımlar ve kapasite artışlarına bağlanabilir.

Tablo 2.1: İhracatta ilk 10 ürün grubu (TÜİK)

İlk 10 Ürün Grubu 2002	Değer (Bin Dolar)	İlk 10 Ürün Grubu 2014	Değer (Bin Dolar)
Giyim eşyası ve bunların aksesuarları	8 093 656	Motorlu kara taşıtları	17 435 680
Diğer tekstil iplik,kumaş,şekil ver.mens	4 268 283	Giyim eşyası ve bunların aksesuarları	16 667 624
Motorlu kara taşıtları	3 179 785	Diğer tekstil iplik,kumaş,şekil vermens	12 646 523
Demir ve çelik	2 831 021	Demir ve çelik	10 768 567
Meyve ve sebzeler	2 061 938	Elektrik makinaları,cihazları ve aletleri, vb.aksam,parçaları	9 777 798
Elektrik makinaları,cihazları ve aletleri,vb.aksam,parçaları	1 677 783	Başka yerde belirtilmeyen çeşitli mamül eşyalar	7 806 245
Haberleşme,ses kaydetme ve sesi tekrar vermeye yarayan cihaz ve araçlar	1 554 748	Meyva ve sebzeler	7 561 925
Diğer metal olmayan maddeden yapılan eşyalar	1 310 558	Başka yerde belirtilmeyen madenden mamul eşya	6 656 877
Başka yerde belirtilmeyen çeşitli mamul eşyalar	1 135 235	Petrol, petrolden elde edilen ürün	5 602 199
Başka yerde belirtilmeyen madenden mamul eşya	883 455	Diğer genel endüstri makina/cihazların aksamları	4 461 496

Bir ülkenin ne ürettiği ve nasıl ürettiği konusu, ihracat artışı için tartışmasız öneme sahiptir. Diğer bütün şartlar eşit olduğunda, bünyesinde yüksek yaratıcılık ve teknoloji barındıran özellikli ürünler dünya piyasalarında yüksek fiyatlardan alınıp satılırlar.

Bu kapsamda, 2000-2010 döneminde Türkiye'nin orta düzeyde teknoloji içeren mal ihracatı %20'den %32'ye çıkmış, ancak yüksek teknolojili ürünlerin ihracatı sürekli olarak %10'un altında seyretmiştir (World Bank, 2014).

Aynı perspektiften, 2013-2014 yıllarına bakıldığında, yüksek teknolojili ürünlerin imalat sanayi ihracatı içindeki payının %3,4 olduğu görülmektedir (Tablo 2.2., TÜİK). Diğer taraftan, söz konusu yıllarda imalat sanayi ihracatından en yüksek payı düşük teknolojili ürünlerin alması, ihracatta ürün temelinde kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

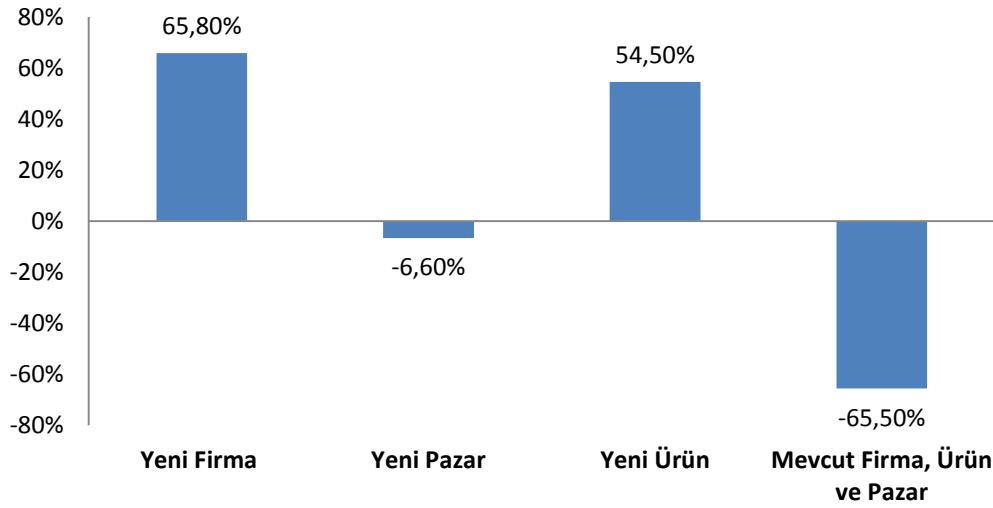
Tablo 2.2: Teknoloji grubu sınıflandırmasına göre imalat sanayii ihracatı (TÜİK)

Ürün Grubu	2013		2014	
	ihracat (Milyar Dolar)	Pay (%)	ihracat (Milyar Dolar)	Pay (%)
Yüksek Tek.	4789	3,4	5020	3,4
Orta Yük	44540	31,5	46517	31,6
Orta Düş	43329	30,7	42984	29,2
Düşük	48700	34,5	52636	35,8
Toplam	141,358		147.158	

Bir ülkenin ihracat bağlamındaki rekabet gücünü analiz etmek için, ihracat artışının yoğunluk ve genişleme marjlarının tahlil edilmesi önem arz eder. Böyle bir ayrıştırma, ihracattaki artışın, mevcut firmaların halihazırda ihracat yaptıkları pazarlara aynı ürünleri daha fazla ihraç etmelerinden mi (yoğunluk marjı), yoksa, yeni firmaların ihracat yapmaya başlamaları veya yeni ürünlerin ihraç edilmesi veya yeni pazarlara girilmesi (genişleme marjı) gibi nedenlerden mi kaynaklandığının anlaşılmasını sağlayarak, ihracatın geliştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesine yardımcı olur.

Bu çerçevede, 2002-2011 dönemi için Türkiye'nin ihracat artışı analiz edildiğinde, ihracat artışının %65'inin yoğunluk marjına bağlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, ihracat artışında yeni pazarların payı %15, yeni ürünlerin payı %9 ve yeni firmaların payı %11 olarak gerçekleşmiştir. Bu yapı Türkiye'nin ihracat artışındaki süreklilik için tehlike

arz etmektedir. Zira, yapılan analizler, Türkiye'nin yıllık birikimli ihracat artışıyla, yeni ihracatçı firmaların katılımı ve yeni ürün ihracatı arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir (Şekil 2.10: World Bank, 2014). Buna karşın, yoğunluk marjı faktörünün ihracattaki dinamizmini zaman içinde azaltmasından dolayı, ihracat artışı ile yüksek negatif korelasyon ilişkisi içinde olduğu gözlenmektedir. Bu veriler, Türkiye ihracatında en yüksek artışın yeni firmaların ihracata başlamasıyla veya mevcut ihracatçıların ürün sepetlerine yeni ürünler eklemeleriyle sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, firma temelinde yapılan analizlere göre, yeni firma veya ürün katılımındaki %1'lik artış, ihracat artışında %1,9'luk bir yükselme sağlarken, yeni pazarlara girişteki %1'lik artış, ihracat artışında %0,25 oranında yükselme sağlamaktadır (World Bank, 2014).



Şekil 2.10: 2003-2011 Dönemi İhracat Artışının Yoğunluk ve Genişleme Marjları ile Korelasyonu (World Bank, 2014)

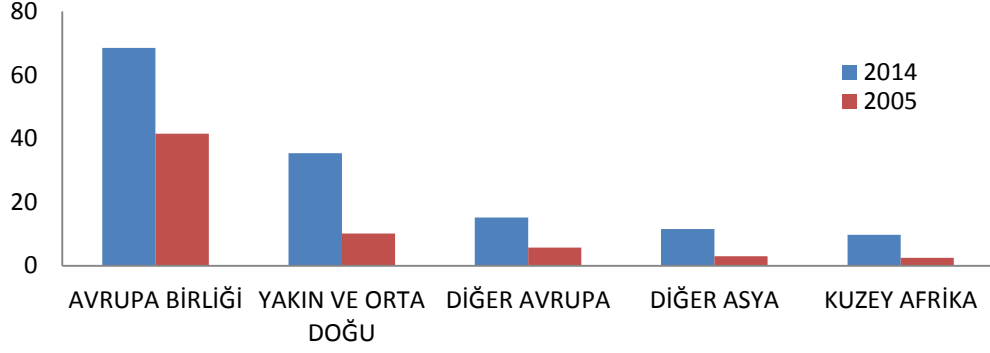
Son dönem ihracatına firma perspektifinden bakıldığında, Türkiye ihracatının az sayıdaki yüksek büyüme oranına ve verimlilik düzeyine sahip büyük firma tarafından domine edildiği görülmektedir (Tablo 2.3: TÜİK). Bu firmalar, yoğunlaşma ve genişleme faktörlerinin her ikisinde birden gösterdikleri büyüme ile diğer firmalardan hızla ayrılmaktadırlar. 2009-2014 döneminde küçük ölçekli firmaların ihracat içindeki paylarının düştüğü, büyük ölçekli firmaların ise %4 oranında artış gösterdiği gözlenmektedir. Bu durum, bir taraftan mevcut büyük ihracatçıların rekabet güçlerinin

arttığını gösterirken, küçük ölçekli firmaların ihracat imkânlarındaki soruna işaret etmektedir. Küçük ölçekli firmaların dinamik ve sürdürülebilir ihracatçılara dönüşümünü sağlamak ihracatta sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için önemlidir. Bunun birinci nedeni, küçük ihracatçı firmaların geleceğin potansiyel büyük ihracatçıları olmalarıdır. İkinci neden ise, Türkiye ihracatının büyümesinin yeni firmaların ihracata katılmalarıyla yüksek korelasyon içinde olmasıdır (World Bank, 2014).

Tablo 2.3: Firma büyüklüğüne göre ihracat oranları (TÜİK)

Çalışan Sayısı	2009 İhracat (Bin Dolar)	Oran(%)	2014 İhracat (Bin Dolar)	Oran(%)
1-9	17 562 232	17	27 224 491	17
10-49	25 493 243	25	32 496 266	20
50-249	17 620 003	17	28 854 724	18
250+	40 335 159	39	68 300 021	43

Türkiye'nin 2005-2014 arası dönemdeki ihracatından en büyük payı sürekli olarak Avrupa Birliği almıştır. Ancak bu dönemde, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Asya bölgelerine gerçekleştirilen ihracatta kayda değer bir artış sağlanmıştır (Şekil 2.11: World Bank, 2004). Orta Doğu ve Kuzey Afrika'ya ihracat yapmaya başlayan firmaların büyük çoğunluğu aynı zamanda Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapan firmalardır. Bu da Türk İhracatçıları'nın son on yılda Avrupa Birliği pazarındaki yüksek talep imkânını iyi değerlendirerek, rekabetçi kabiliyetlerini geliştirdiklerini ve ihracatta farklı pazarlara açıldıklarını göstermektedir.



Şekil 2.11: İhracatta İlk Beş Bölgenin 2005-2014 Yılları Karşılaştırması (Milyar Dolar (World Bank, 2014)

2000'li yılların başından itibaren AB ülkelerinde hakim olan yüksek talep koşullarının etkisini de arkasına alarak hızlı bir şekilde artan ihracat, 2009 küresel krizi sonrasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde görülen daralma ile zor bir döneme girmiştir. Önümüzdeki dönemde, ihracatta sürdürülebilir artış sağlanarak belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi, dünya pazarlarından alınacak paydaki artışa bağlıdır. İhracattaki artışın yeni ürün ve yeni firma kriterleriyle gösterdiği yüksek korelasyon da dikkate alındığında, dünya pazarlarından alınacak paya en çok katkıyı sağlayacak olan, yeni firmalar ile yeni ürünler ve bunların rekabetçi özellikleridir. Bu bağlamda, yeni ihracatçı firmaların rekabet edebilirliklerinde maliyet faktörleri önemli rol oynarken, mevcut firmaların ürün sepetlerini talep artışı gösteren sektörlerle yönelik yüksek kalite/yüksek getiri karakterine haiz ürünlere doğru çeşitlendirmeleri gerekecektir. Kanaatimizce, dünya piyasalarının daralma sürecine girmesiyle birlikte artan rekabet dolayısıyla, önümüzdeki dönemde ihracat artışı sağlanabilmesinde ihracatçı firmaların ihracata dönük yetenek ve stratejileri önemli rol oynayacaktır.

Bu bağlamda, aşağıdaki bölümlerde firmaların ihracata yönelme nedenlerinden başlayarak, firma düzeyinde ihracat performansını etkileyen faktörlere ilişkin tespit ve değerlendirmelerde bulunmaktadır.

2.4. Firmaların İhracata Yönelme Nedenleri

Firmalar etkisi altında oldukları iç ve dış faktörlere karşı stratejik bir cevap olarak ihracata yönelmektedirler (Çavuşgil and Zou, 1994). Diğer taraftan, firmaları ihracata yönelten sebepler, firmaların isteğine bağlı/plânlı veya zorunlu/tepkisel nedenler olarak sınıflandırılabilir. Firmaların ihracata yönelme nedenleri Tablo 2.4.'de sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.4: Firmaların ihracata yönelme nedenleri (Albaum et. al, 2008)

Davranış Biçimi	Nedenin Kaynağı	
	Firma İçi	Firma Dışı
Plânlı	<ul style="list-style-type: none">- Yönetimin İhracat Motivasyonu- Büyüme/Kâr Amacı- Pazarlama Avantajları- Ölçek Ekonomisi	<ul style="list-style-type: none">- Dış Pazar Fırsatları- İhracat Teşvikleri
Tepkisel	<ul style="list-style-type: none">- Riski dağıtma- Fazla kapasite	<ul style="list-style-type: none">- Yerel pazarın durgunluğu/daralması- Rekabetçi Baskılar

2.4.1. Firma İçi Nedenler

Firma yöneticilerinin ihracata bakışı, firmanın ihracata yönelmesinde etkili olmaktadır. Firma yöneticilerinin ihracata yönelme isteklerinde ise, yöneticilerin yaş, eğitim ve tecrübe gibi bireysel özelliklerinin önemli rol oynadığı ilgili literatürde desteklenmektedir. Örneğin, Leonidou et al. (2004)'a göre, yöneticilerin dinamik yapıda olması firmayı ihracata yönlendirmektedir. Koh (1991), uluslararası işletmecilik eğitimi almış olan yöneticilerin ihracata bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda ise yöneticilerin yaşının ihracata bakışlarını etkilediği ortaya koyulmuştur (Holzmuller and Stottinger, 1996; Mc Connel, 1979; Ursic and Czinkota, 1989; Kaynak and Kuan, 1993). Yöneticilerin uluslararası tecrübesinin de ihracata olan yaklaşımını etkilediği çeşitli çalışmalarda (Sousa et al., 2008; Zou and Stan, 1998; Leonidou et al., 1998; Nakos et al., 1998) belirlenmiştir.

Firmaların büyümek için sahip oldukları güçlü motivasyon, onları ihracat yapmaya teşvik etmektedir (Albaum et al., 2008). Bu bağlamda, firmaların ihracat satışlarından elde edilecek yüksek kâr marjlarını büyüme kaynağı olarak değerlendirmeleri, ihracata başlamaları için motive edici olmaktadır (Czinkota et al., 2004).

Firmaların, üründen veya maliyetlerden kaynaklanan herhangi bir avantaja sahip olmaları da, onları ihracat yapmaya teşvik etmektedir. Yüksek teknoloji içeren bir ürünün üretilmesi için katlanılan maliyetlerin ihracat yoluyla farklı pazarlara dağıtılması, ucuz işçilik veya finansal kaynaklar yoluyla elde edilen maliyet avantajının dış pazarlarda kullanılarak rekabet üstünlüğü sağlanması ve bu sayede yüksek kâr marjlarına ulaşılması ihracat motivasyonu sağlayan etkenlerdendir (Albaum et al., 2008).

Özellikle, yüksek çıktı kapasitesine ulaşarak maliyetlerini düşürme imkânına sahip olan firmalar, yurtiçi pazarların elverişli olmadığı durumlarda ihracat için üretimlerini arttırarak ölçek ekonomisinden yararlanmak istemektedirler. Bu sayede maliyetlerini düşürerek iç pazarda daha rekabetçi bir konuma sahip olabilmektedirler (Bradley, 1999; Czinkota, 2004).

Firmaları ihracat yapmaya iten diğer bir neden, pazar riskini dağıtma isteğidir. Tek bir pazara bağımlı kalınması, olası bir darboğaz veya kriz sonucunda firmayı zor durumda bırakabilecektir. Bu riskin bertaraf edilmesi için firmalar satışlarını çeşitli pazarlara yönlendirerek, bir pazardaki daralmayı farklı bir pazardaki büyüme ile telafi edebilmektedirler (Albaum et al., 2008; Wild et al., 2014).

İç pazar için fazla olan, kullanılmayan kapasite veya üretim fazlası da firmayı ihracata iten diğer bir nedendir. Firma, iç talep koşulları nedeniyle atıl durumda tuttuğu kapasitesini, ihracat yoluyla kullanmak ve birim üretim maliyetini düşürmek isteyecektir. Diğer bir neden ise, iç pazarda oluşan durgunluk koşulları nedeniyle ihtiyaç fazlası ürünün dış pazarlara yönlendirilmesidir. Bu sayede firmalar stok maliyetlerini azaltabilirler (Czinkota et al., 2004; Bradley, 1999; Griffin and Putsay, 2005).

2.4.2. Firma Dışı Nedenler

Dış pazarlarda ortaya çıkan cazip fırsatlar (pazara giriş engellerinin kaldırılması veya azaltılması, teşvikler, dış pazar talepleri, dış pazar büyüme hızındaki artış vb.) firmaları ihracat için motive etmektedir. Ancak, bu gibi fırsatlardan yararlanabilmeleri için, firmaların gerekli kaynak ve kabiliyetlere sahip olmaları gereklidir (Albaum et al., 2008).

Diğer taraftan, ülkelerin ekonomik gerekçelerle ihracatı, gerek finansal kuruluşlar eliyle finansal olarak, gerekse pazar bilgisi sağlama, ihracatı kolaylaştıran mevzuat değişiklikleri, diğer ülkelerle ikili ekonomik işbirliği anlaşmaları yoluyla desteklemeleri firmaları ihracat yapmaya yönlendiren diğer nedenlerdendir.

Yerel pazardaki daralmalar, pazarın doyuma ulaşması, ekonomik durgunluk gibi nedenlerle de firmalar ihracata yönelebilmektedirler. İç talebin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda firmalar küçülmeye gitmektense, mevcut durumlarını ihracat yoluyla korumak isteyeceklerdir (Albaum et al., 2008; Wild et al., 2014).

Yerel pazardaki rekabet yoğunluğu firmaları ihracat yapmaya zorlayan bir başka etkidir. Rakiplerin ölçek ekonomisine ulaşarak maliyet avantajı elde etmeleri veya benzer rekabet gücüne sahip rakiplerin ihracata başlayarak mali güçlerini arttırmaları, firmaları pazar paylarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, firmalar rekabetin zayıf olduğu dış pazarlardan sağlayacakları avantajlar sayesinde mevcut rekabet şartlarıyla başa çıkma imkânı elde edebilirler (Czinkota et al., 2004).

2.5. İhracat Performansı

İhracat performansı, uluslararası pazarlama literatüründe üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biri olmasına karşın, gerek kavramsallaştırılması, gerekse etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve ölçümü bakımından birçok zorluğu bünyesinde barındıran bir kavramdır. Özellikle, yapılan araştırmalarda belirleyici faktörlerin ve

ölçümünün çok fazla çeşitlilik göstermesi, kavramsal çerçevenin oluşturulmasını zorlaştırmıştır (Bonoma and Clark, 1988).

Diğer taraftan, ihracat performansı sadece akademik alanda değil pratikte de önemsenen bir kavramdır. Zira ihracata yönelen firmalar, kaynaklarının ve enerjilerinin büyük bölümünü ihracata tahsis ettiklerinden, bu alanda gösterdikleri performansı önemserler. Ancak, ihracat performansının ölçümünden önce, kavramın içeriğinin belirlenmesi önem taşır.

Bu çerçevede, ihracat performansı kavramına ilişkin olarak literatürde yapılmış bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Çavuşgil and Zou (1994)'ya göre ihracat performansı, firmanın dış pazarlara belirli bir plân ve araştırma dahilinde gerçekleştirdiği ihracat faaliyetlerinden beklediği ekonomik ve stratejik sonuçlara ulaşma derecesidir. Shoham (1998)'a göre ihracat performansı, firmanın uluslararası satışlarının birleşik sonucudur. Leonidou et al. (2002)'a göre ihracat performansı, firmanın ihracat faaliyeti sonucunda elde ettiği ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçlardan oluşmaktadır. Diamantopoulos (1998)'a göre ise ihracat performansı, firmanın ihracat davranışının farklı organizasyonel ve çevresel koşullardaki sonuçlarıdır.

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

İhracat, firmalara yabancı pazarlara düşük maliyet ve yüksek esneklikle hızlı bir şekilde girme imkânı sağladığından, uluslararasılaşmak isteyen firmalar için pratik bir stratejik seçenektir. Bu özelliğinden dolayı, hızlanan küreselleşmeyle birlikte ihracat performansı konusu da ciddi bir ilgi görmeye başlamıştır (Zhao and Zou, 2002; Leonidou, 1995). Ancak, küresel ekonomik düzlemde ihracatın önemi anlaşılmasına rağmen, konuyla ilgili teorik alandaki gelişmeler iş dünyasında yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Oysa, gerek firmaların yaşamlarını devam ettirmeleri ve büyümeleri, gerekse birçok ülke ekonomisinde sağlanan nihai büyüme, ihracat performansını etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesiyle mümkündür.

İhracat performansının üç ana grubun çok ciddi şekilde ilgisini çektiği kabul edilmektedir. Bu gruplar; devlet yöneticileri, şirket yöneticileri ve akademik araştırmacılarıdır (Sousa, 2004). Devlet yöneticileri, ihracatı, ekonomide döviz rezervlerini ve verimliliği arttırırken, işsizliği azaltan, dolayısıyla ülke refahını yükselten bir araç olarak kabul ederler (Czinkota, 1994). Firma yöneticileri içinse ihracat, sağladığı kurumsal büyümenin yanı sıra, firmanın yaşamını uzun dönemde garanti altına almasıyla önem taşır (Terpstra and Sarathy, 2000). Diğer taraftan, akademisyenler için ihracat, teori geliştirmek için verimli bir alan olarak görülmektedir (Zou and Stan, 1998).

Küresel ticaretteki istikrarlı artışla birlikte artan küresel rekabet, ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesini daha da önemli hale getirmiş, bu amaçla birçok araştırma yapılmıştır (Sousa et al., 2008). Fakat, ihracat performansı üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için birçok değişken üzerinde araştırma yapılmış olmasına rağmen, genel olarak değerlendirildiğinde ilgili literatürün bilimsel ilerlemeyi engelleyen parçalı ve ateorik bir yapıda olduğu dikkat çekmektedir (Katsikeas et al., 2000).

İhracat performansını açıklamak için kapsamlı bir teorik taban oluşmaması farklı çalışmalardan elde edilen sonuçların birbiriyle uyumlu bir şekilde biraraya getirilmesini zorlaştırarak, kavramla ilgili bilimsel bilginin ilerlemesine engel olmaktadır (Aulakh et al., 2000). İhracat performansı ile ilgili literatür incelendiğinde, çeşitli analitik ve metodolojik yaklaşımlar içeren birçok çalışmanın yapıldığı “parçalı”, çok fazla sayıda farklı etkileyen değişkenin araştırıldığı “çeşitli”, etkileyen değişkenler bakımından birçok farklı ve sıklıkla birbiriyle çelişen sonuçların raporlandığı “çelişkili” bir yapının olduğu görülür (Sousa et al., 2008).

Bilim insanları tarafından son otuz yılda ihracat performansına ilişkin birçok tanımlayıcı model ortaya koyulmuştur. Bu modeller dahilinde ihracat performansını etkileyen faktörler, teorik temelden çok pratik olarak tasnif edilmiş, çoğunlukla bu tasnif, iç-dış veya kontrol edilebilen-kontrol edilemeyen faktörler şeklinde yapılmıştır. Ancak, bu çabalar teorik bir altyapıya dayanmadığından kullanılan değişkenler okadar fazlalaşmıştır ki, her on-on beş yıllık dönemde o dönem içinde yapılan çalışmaları

birlikte değerlendiren öz bir model oluşturma ihtiyaçı doğmuştur. Döneminin kapsamlı çalışmaları arasında yer alan çalışmasında Gemunden, henüz 1991 yılında ihracat performansının belirleyicilerine ilişkin olarak o döneme kadar yediyüzden fazla açıklayıcı değişkenin kullanıldığını ifade etmektedir (Gemunden, 1991). Bu nedenle, ihracat performansını etkileyen faktörlere ilişkin olarak, farklı ülke verileriyle de test edilebilecek, güçlü teorik altyapısı olan öz bir model ihtiyaçı konuyla ilgilenen birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir (avuşgil and Zou, 1994; Zou and Stan, 1998; Gemunden, 1991).¹

İhracat performansı araştırmalarının bilinen geçmişi Anderson'un 1960 ve Tookey'in 1964 yılında yaptığı çalışmalara kadar uzanır (Leonidou and Katsikeas, 2010). Bu yıllarda yapılan çalışmaları konsolide etme ihtiyacına ilk defa Bilkey 1978 yılında yapmış olduğu çalışmasıyla cevap vermiştir. Bilkey, 1978 yılında o tarihe kadar yapılmış olan 43 çalışmayı inceleyerek, farklı araştırmalar dahilinde ihracat davranışını etkileyen faktörlerden birbiriyle uyumlu olan ve olmayanlarını belirlemiştir. Bilkey (1978) yapmış olduğu bu çalışma sonucunda aşağıdaki hususları raporlamıştır:

- Kâr motivasyonunun ihracat davranışına etkisi belirsizdir.
- İhracat yapmayan firmaların ihracat fırsatı elde ettiklerinde algıladıkları engeller, ihracat yapan firmaların engel algılarından daha fazladır.
- İhracat için en fazla öne sürülen engeller; yetersiz finansman, yabancı ülke kısıtlamaları, ihracat satış fırsatları hakkında yetersiz bilgi, dış pazarlarda ürün dağıtımının yetersizliği ve dış pazar bağlantılarının yetersizliğidir.
- İhracat yapan firmalar, ihracat yapmayan firmalardan daha iyi yönetime sahip olma eğilimi gösterir.
- Çok küçük firmalar ihracat yapmaya eğilimli değildirler, fakat ihracat büyüklük ile korelasyon gösterir.
- İhracat, ihracat aşamaları veya birikimli öğrenme ile açıklanan gelişimsel bir süreçtir.

¹ İhracat performansına etkisi araştırılan değişkenlere ilişkin literatür taraması sonuçları EK-A'da sunulmuştur.

- İhracat başarısına etki eden çeşitli faktörlerin önemi, firmanın hangi hayat evresinde olduğuna bağlıdır (Aaby and Slater, 1989).

1980'li yıllara kadar yapılan çalışmalar, firmaların ihracat yapma veya yapmama sebepleri, ihracat faaliyetlerine etki eden faktörlerin neler olduğu, firmaların ihracat aktivitelerine olan bağlılıklarında zamanla bir artış olup olmadığı konularına yönelmiştir. Bu konularda yapılan araştırmaların en önemli katkısı, ihracat performansını destekleyen firmaya özgü faktörlerin ve karar alıcı özelliklerinin belirlenmesi olmuştur. Uluslararasılaşmanın aşama modeli bu dönemde ihracat alanına adapte edilerek, ihracat davranışına ilişkin dinamik modeller oluşturulmuştur. Bahse konu modellerin hepsi, dış aktivitelerden edinilen tecrübe, fiziksel uzaklık ve artan kaynak bağımlılığı üzerinde yoğunlaşmış, fakat araştırmacılar zamanla aşamalı modeli yetersiz bulmuş ve gerçeği yansıtmaması için üzerinde ciddi değişiklikler yapmışlardır (Aaby and Slater, 1989).

1980'li yıllarda ise ihracat davranışı üzerine yapılan ampirik çalışmalarda ciddi artış olmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmaların birçoğu, küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat davranışlarını incelemektedir. Bu dönemde, yöneticilerin tutumlarının, organizasyonel kaynakların ve ürün özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Beamish and Munro, 1987; Denis and Depelteau, 1985). Reid (1987), ihracata ilişkin devlet politikalarına destek sağlamak amacıyla, araştırmaların ihracat kanallarının yapısına ve bunların firma stratejileri ve performansı ile olan ilişkilerine odaklanması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca, ihracat stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki de bu dönemde ilgi görmeye başlamıştır. Bu çerçevede, 1978-1988 arasındaki dönemde yapılan araştırmalar Aaby ve Slater'ın 1989 yılında yapmış olduğu çalışma ile konsolide edilmiştir.

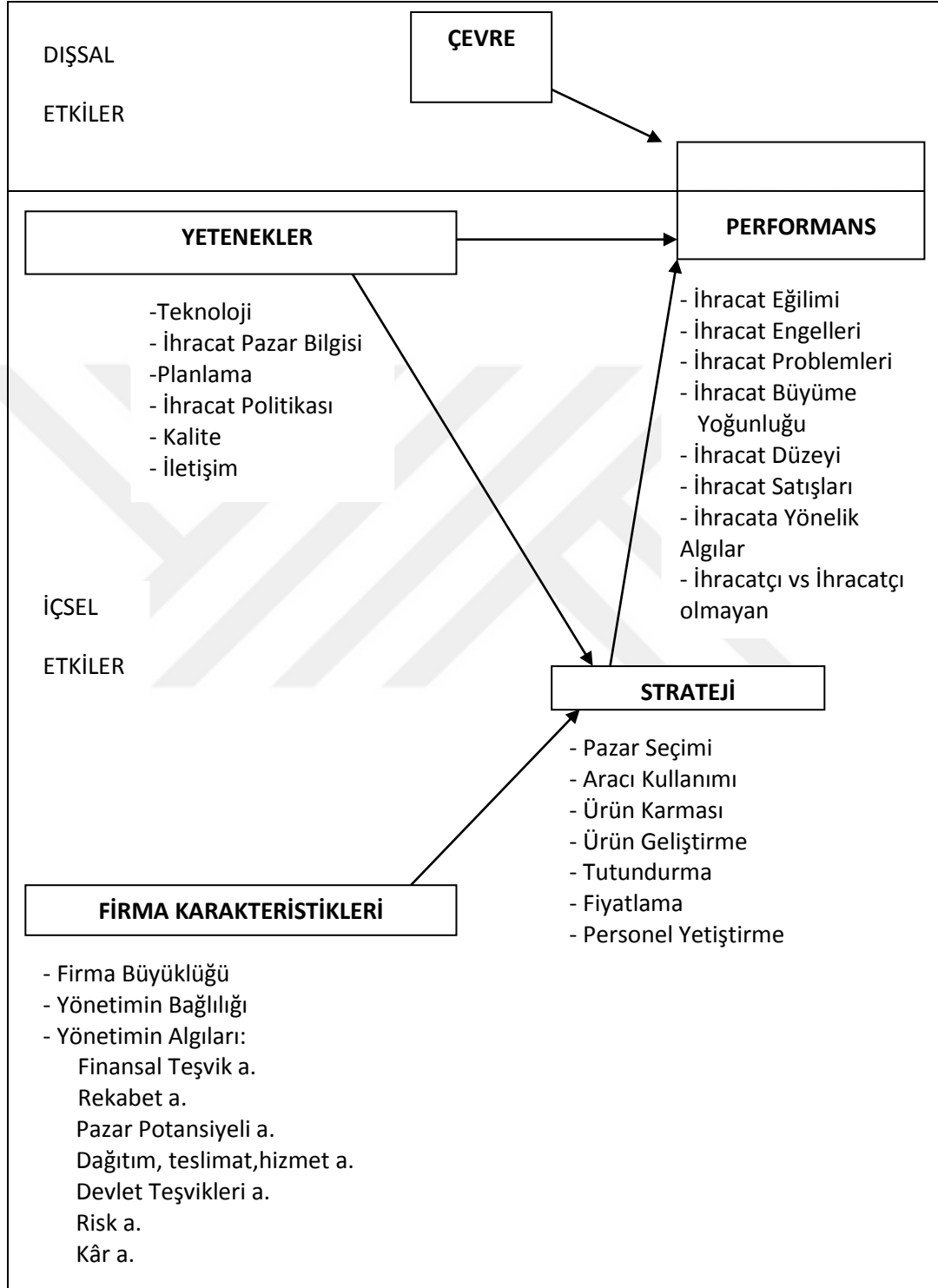
Aaby ve Slater, 1978-1988 döneminde yapılmış olan 55 araştırmayı sentezleyerek, ihracat performansını etkileyen faktörlere ilişkin bir model önermişlerdir (Şekil 2.12: Aaby and Slater, 1989). Söz konusu model dahilinde ihracat performansını etkileyen faktörler, iç ve dış faktörler olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Oluşturdukları modeli, "stratejik ihracat modeli" olarak nitelendiren yazarlar, o güne kadar yapılan çalışmalar çerçevesinde ihracat performansını etkileyen faktörlerin dış ve iç olmak üzere iki

ana düzeyde incelenebileceğini önermişlerdir. Buna göre, çevresel düzey, ihracat yönetimini, davranışını ve performansını etkileyen makro ekonomik, sosyal, fiziksel, kültürel ve politik öğeleri içerir. Bireysel olarak ihracatçı firmalar bu çevre üzerinde çok az etkiye sahiptirler. Bu nedenle karar ve davranışlarında bu çevrenin kısıtlamalarını dikkate almak zorundadırlar. Yazarlar bu düzeyi çalışma kapsamı dışında tutarak, içsel-kontrol edilebilen faktörlere yoğunlaşmışlardır.

Öte yandan, oluşturulan model dahilinde belirlenen firma ve strateji düzeyleri yazarlar tarafından, yönetsel olarak kontrol edilebilen firma karakteristiği, firma yetenekleri ve firma stratejisi olarak değerlendirilmiştir. Yazarlar tarafından yapılan analiz çerçevesinde firma karakteristikleri üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; firma büyüklüğü, yönetimin ihracata olan bağlılık ve beklentileriyle ilgili değişkenler ile yönetimin ihracatla ilgili bir dizi boyut hakkındaki algı ve tutumları olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda, çalışma dahilinde incelenen araştırmalar üzerinde yapılan değerlendirme neticesinde, firma büyüklüğü boyutunun her ne kadar birçok çalışmada ihracat performans faktörleriyle ilgisi araştırılmış olsa da, üzerinde uzlaşılabilmiş bir etkisinin belirlenemediği belirtilmiştir. Dönemin birçok çalışmasında, firma büyüklüğünün ihracata olumlu etkide bulunacağına önerildiği, ancak çalışmaların bir kısmında pozitif, bir kısmında negatif, diğer bir bölümünde ise etkisizlik sonuçlarının elde edildiği ifade edilmiştir (Aaby and Slater, 1989).

Firma karakteristiğinin diğer boyutları olan, yönetimin ihracata bağlılığı ile ihracatla ilgili olan algıları içinse sonuçlar daha nettir. İhracata bağlılık kategorisinde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda, ihracat performansı ile ilgili yüksek bağlılık/beklenti içinde olan firmaların ihracat performanslarının, düşük bağlılık/beklenti içinde olan firmalardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sullivan and Bauerschmidt, 1989; Rosson and Ford, 1982). Bu durum, yönetimdeki ihracat amaçlarına olan bağlılığın ihracat başarısı için önemini göstermektedir. Zira, ihracat amaçlarına olan bağlılıktaki zayıflık kaynak aktarımını azaltacağı için ihracat performansını düşürecektir (Çavuşgil and Nevin, 1981).



Şekil 2.12: İhracat Performansını ve Değişkenlerini Değerlendirmek İçin Genel Bir Model (Aaby N.E. and Slater S.F., 1989)

Diğer yandan, bu dönemde yapılan otuzüç çalışmada, firma yöneticilerinin ihracat faaliyetine bakış açılarının ve risk alma vb. çeşitli eğilimlerinin firmanın gösterdiği ihracat performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Aaby and Slater, 1989).

Örneğin, 473 ihracatçı üzerinde yapılan araştırma neticesinde Çavuşgil (1984), yönetimin risk alma eğiliminin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Kaynak and Kothari (1984) ile Bauerschmidt et al. (1985) araştırmalarında, ihracat yapan firmaların yönetimlerinin, ihracat desteklerini ve vergi avantajlarını ihracat yapmayan firmalar kadar önemsemediklerini ortaya koymuştur. Bunun yanında, ihracatçıların dışsal finansal teşvikleri ihracatçı olmayan firmalar kadar önemsemedikleri, ayrıca, dağıtım, maliyet gibi zorlukları ihracat yapmayan firmalara göre daha az oranda engel olarak algıladıkları belirlenmiştir (Rosson and Ford, 1982; Brady and Bearden, 1979; Diamantopoulos and Inglis, 1988).

Bu başlık altında incelenen bir başka değişken ise yöneticilerin yurtiçi pazar potansiyeline ilişkin algılarıdır. Bu çerçevede yapılan çalışmalarda, yurtiçi pazarda büyük fırsatların olduğunu düşünen firmaların, yurtiçi pazara ilişkin böyle bir öngörüsü olmayan firmalara göre daha düşük ihracat performansı gösterdikleri belirlenmiştir (McConnell, 1979; Cooper and Kleinschmidt, 1985).

Aaby ve Slater'ın çalışmasında, ihracat performansına etki eden içsel-kontrol edilebilen bir başka değişken grubu ise firma yeteneklerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede, dönemin çalışmaları üzerinde yapılan analizler neticesinde; firma tarafından uygun teknolojinin kullanım becerisi, ihracata bağlılığın oluşturulması, uluslararası bilginin temin edilebilmesi, sürekli ve gerçekçi ihracat amaçlarının oluşturulması, ihracat politikasının geliştirilmesi, gerekli yönetim kontrol sistemlerinin tesis edilmesi gibi faktörler dönem içinde araştırılan önemli ihracat yetenekleri olarak öne çıkmıştır (Aaby and Slater, 1989).

Yetenekler başlığı altında incelenen teknolojinin, ihracat performansı üzerinde çeşitli etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmaların birçoğunda iki değişken arasında ilişki olduğu belirlenmiş olsa da, genel eğilim bu etkinin diğer şartlara bağlı olduğu

yönündedir (Çavuşgil and Nevin, 1981; Daniels and Robles, 1982; Aaby and Slater, 1989).

Diğer taraftan, dönem çalışmaları ihracat için sistematik araştırma süreci, analiz ve plânlama yapılması faktörlerinin başarılı ihracatçılar ile ihracat yapmayan firmalar arasında güçlü bir ayırım kriteri olduğunu ortaya koymaktadır (Aaby and Slater, 1989). Örneğin, Piercy (1981) ve Reid (1983) çalışmalarında formal olarak pazar araştırması yapan firmaların ihracat yapmaya devam ettiklerini, bu uygulamanın yerleşmediği firmaların ise ihracat yapmayı durdurduklarını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, Çavuşgil and Nevin (1981), Malekzadeh and Nahavandi (1985) araştırmalarında, formal pazar plânlaması uygulamalarının veya ihracat pazarı araştırma prosedürlerinin yerleşik olduğu firmaların yüksek ihracat eğilimine sahip olduklarını belirlemişlerdir. Yapılan diğer bir araştırmada, genç firmaların eski firmalara göre daha yüksek ihracat performansı gösterdikleri tespit edilmiş, bunun nedeninin ise, genç firma yöneticilerinin eski firma yöneticilerine göre ihracat pazar bilgisi araştırmalarında daha girişken olmaları gösterilmiştir (Ursic and Czinkota, 1984).

Ihracat yetenekleri başlığı altında tasnif edilen bir başka değişken ürün kalitesidir. Ürün kalitesinin ihracat performansı üzerine olan etkilerinin araştırıldığı dönem çalışmalarından; Joynt (1982), Norveç ihracatçılarının, ürünlerinin kalitesini en önemli yetenekleri olarak gördüklerini, Daniels and Robles (1982), Perulu ihracatçıların en önemli yeteneklerinin ürünlerinin kalitesi olduğunu raporlarken, Malekzadeh and Nahavandi (1995), ürün kalitesi değişkeninin ihracatçıları ihracat yapmayan firmalardan ayırmadığı çıkarımında bulunmaktadır.

Aaby and Slater (1989)'ın ihracat performansına etki eden faktörlere ilişkin üçüncü içsel düzey değişkeni "strateji" dir. Bu başlık altında, dönem içinde yapılmış çalışmalardan ihracat performansına ürün, fiyat, tutundurma, pazar seçimi gibi stratejik niteliği ile etki eden değişkenler tasnif edilmiştir.

Pazar seçimi stratejisini araştıran dönem araştırmalarından, Christensen et al. (1987), başarılı Brezilyalı ihracatçıların daha çok endüstriyel pazarlara yoğunlaştıklarını, Dennis and Depelteau (1985), düşük hızla büyüyen ihracatçıların az gelişmiş ülke

pazarlarına, yüksek hızlı büyüyen ihracatçıların ise görece olarak daha fazla endüstriyel pazarlara yöneldiklerini belirtmektedirler. Bu çalışmaların yanı sıra, Kleinschmidt (1985) tarafından, sadece komşu ülkelere ihracat yapmayıp, dünya geneline yönelen firmaların ihracat satışlarında yüksek artış hızı elde ettikleri tespit edilmiştir.

Ürün stratejilerine ilişkin olarak, Christensen et. al. (1987) tarafından standart ürün stratejisinin performansı olumlu yönde etkilediği raporlanırken, Kirpalani and MacIntosh (1980) tarafından ürün adaptasyonu stratejisinin olumlu etkileri raporlanmıştır.

Fiyatlama stratejisine ilişkin, Kirpalani and MacIntosh (1980), başarılı ihracatçıların müşterilerine alternatif fiyatlama koşulları sunduklarını belirtirken, Christensen et. al. (1987), bu konuda başarılı ihracatçıların rekabetçi piyasa fiyatından taviz vermediklerini, fiyatlama kararlarında içsel maliyet unsurlarının önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Tutundurma ve dağıtım stratejilerine ilişkin olarak dönem içinde yapılan çalışmalarda, Kirpalani and MacIntosh (1980), ihracat pazarında tutundurma faaliyetinde bulunmayı önemseyen firmaların, diğerlerine göre daha fazla satış yaptıklarını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, dönem içinde yapılan on beş çalışmada, yöneticilerin dağıtım hususundaki algılarının ihracat yapma eğilimiyle ilişkili olduğu, ayrıca yöneticiler nezdinde dağıtım ve teslimat faaliyetlerinin ihracatta temel başarı faktörleri olarak algılandığı belirlenmiştir (Aaby and Slater, 1989). Bu kapsamda yapılan birçok araştırmada, dağıtım stratejisi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bello and Williamson, 1982; Gronhaug and Lorenzen, 1982; Rabino, 1980; Yaprak, 1985).

1990'lı yıllar ihracat araştırmaları için metodolojik olarak çok önemli gelişmelerin sağlandığı, karşılaştırmalı ve büyük örneklemlerle araştırmaların yapıldığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde, Holzmuller and Kasper (1991) 110 Avusturyalı KOBİ ile yönetici düzeyinde yaptıkları araştırmada, firma yöneticilerinin bilişsel ve bilişsel olmayan özelliklerinin örgüt kültürüyle birlikte firmanın ihracat yöneliliğine olan etkilerini belirlemişlerdir. Bu çalışma, regresyon modeli dışında, kısmi en küçük kareler

yönteminin kullanıldığı öncü araştırmalardan biri olmuştur (Hulland, 1999). Ülkeler arası kıyaslamalı çalışmasında Dicht et al. (1990), Almanya, Finlandiya, Japonya, Güney Afrika ve Güney Kore’de KOBİ’ler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, firmalarda karar vericilerin dış pazar yönlülüklerinin ihracat performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu tespit etmişlerdir. Sekiz Avrupa ülkesinden 1132 KOBİ ile gerçekleştirilen çalışmada, Adams and Hall (1993), ülke faktörlerinin ve kişisel faktörlerin ihracat performansını etkilediklerini, ancak kişisel faktörlerin görece olarak daha etkin olduğunu belirlemişlerdir. Yine, bu dönemde Bonaccorssi (1992) tarafından 8.810 İtalyan firması ve Calof (1994) tarafından 14.072 Kanada firması üzerinde yapılan çalışmalarda, ihracat performansı üzerinde büyüklük dışındaki farklı faktörlerin de etkili olabileceği belirtilmiştir.

1980’li yılların sonundan 1990’lı yılların sonuna kadar uzanan dönemde yapılmış olan önemli araştırmaları kapsayan çalışmalarıyla, Zou and Stan (1998) bu dönemi özetlemişlerdir. 1987-1997 yılları arasında ihracat performansını etkileyen faktörlerin araştırıldığı 50 çalışma üzerinden yapmış oldukları analiz ile oluşturdukları model kapsamında, önceki dönemde etkisi azımsanan dış faktör etkilerini çeşitlendirerek denkleme dahil etmişlerdir. Yapılan çalışmalar dahilinde etkisi araştırılan yüzlerce değişken, içerik analizi yöntemiyle kategorize edilerek daha az sayıda genel faktör belirlenmiştir. Burada asıl amaç, performans üzerinde etkisi olduğu düşünölen faktörlerin fazlalığından kaynaklanan dağınıklığın önlenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmasıdır. Bu kapsamda, Zou and Stan (1998) tarafından oluşturulan modelde ihracat performansını etkileyen otuzüç faktör belirlenerek, bu faktörler, kontrol edilebilen-kontrol edilemeyen / içsel-dışsal faktörler matrisi çerçevesinde kategorize edilmiştir (Tablo 2.5).

Bu dönemde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda kontrol edilebilen faktörlerin araştırılmış olması, araştırmacıların bu dönemde de ihracat performansının firma yönetiminin kontrolü altında olduğu düşünöcesini göstermektedir. Diğer taraftan, en az raporlanan değişken grubunun “kontrol edilemeyen dışsal faktörler” olması, geçen dönem gibi bu dönemde de yapılan çalışmalarda çevre etkisinin en az araştırılan

değişken grubu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, içsel kontrol edilebilen faktörlerin etkisi, içsel kontrol edilemeyen faktörlerden daha fazla araştırılmıştır (Zou and Stan, 1998).

Tablo 2.5: İhracat Performansının Belirleyicileri (Zou S. and Stan S., 1998)

KRİTER	İçsel	Dışsal
Kontrol Edilebilen	<p>İhracat Pazarlama Str. Genel İhracat Str. İhracat Plânlama İhracat Organizasyonu Pazar Araştırması Yapma Ürün Uyarlama Ürün Gücü Fiyat Uyarlama Fiyat Rekabetçiliği Fiyat Belirleme Tutundurma Uyarlama Tutundurma Yoğunluğu Dağıtım Kanalı Uyarlama Dağıtım Kanalı İlişkileri Dağıtım Kanalı Tipi</p> <p>Yönetimin Tutum ve Algıları İhracata Bağlılık ve Destek Uluslararası Yönelimlilik Proaktif İhracat Motivasyonu Algılanan İhracat Avantajları Algılanan İhracat Engelleri</p>	
Kontrol Edilemeyen	<p>Yönetimin Karakteristikleri Yönetimin Uluslararası Tecrübesi Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi</p> <p>Firma Karakteristikleri ve Yetenekleri Firma Büyüklüğü Firmanın Uluslararası Yeteneği Firmanın Yaşı Firmanın Teknolojisi Firma Yapısı Firma Yetenekleri</p>	<p>Endüstri Karakteristikleri Endüstrinin Teknolojik Yoğunluğu Endüstrinin Değişkenlik Düzeyi</p> <p>Dış Pazar Karakteristikleri İhracat Pazarı Çekiciliği İhracat Pazarı Rekabetçiliği İhracat Pazarı Engelleri</p> <p>Yerel Pazar Karakteristikleri</p>

Yapılan tasnif çerçevesinde, ihracat pazarlama stratejisi ile yöneticilerin algı ve tutumları içsel kontrol edilebilen faktörler olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamındaki stratejik değişkenleri inceleyen araştırmalara bakıldığında, odaklanma veya çeşitlendirme vs. stratejilerin etkilerinin çoğunlukla anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum, takip edilen stratejinin başarısız olabileceğini ancak, stratejilerin kombine edilerek başarı sağlanabileceğini düşündürmektedir (Zou and Stan, 1998).

Stratejik değişkenler kapsamında incelenen uluslararası pazar araştırması değişkeninin ihracat performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmaların yarıya yakınında pozitif etki tespit edilmiştir.

Pazarlama karması değişkenleriyle ilgili olarak, ürün uyarlama ve ürün gücü değişkenleri, bu dönemde etkisi sıklıkla araştırılan değişkenlerdendir. Yapılan araştırmaların bir kısmı, ürün gücünün ve ürün uyarlama stratejisinin ihracat performansının önemli belirleyicilerinden olduğunu desteklemiştir. Bir kısım çalışmada ise, ürün uyarlamanın ihracat performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmalardan, ürün uyarlamanın veya standart ürün uygulamasının tek başına ihracat performansını belirleyici etkisinin olmadığı, bu stratejilerin yanında başka faktörlerin de bu stratejilerin başarısında rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Tutundurma faaliyetlerinin yabancı pazara göre uyarlanmasının ihracat performansı üzerinde karışık etkileri olduğu tespitine karşın, tutundurma yoğunluğunun etkilerinin genellikle pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

İhracat kanalı ilişkileri ve kanal çeşidinin ihracat performansı üzerinde karışık etkilerinin olduğu belirlenmiş olmakla birlikte, distribütör desteği, motivasyonu ve katılımı bağlamındaki ihracat kanalı ilişkileri çoğu araştırmada ihracat performansının temel belirleyicilerinden biri olarak açıklanmıştır.

Son olarak, çalışma dahilinde incelenen “fiyat” değişkeniyle ilgili yapılmış araştırmaların çoğunluğunda, fiyat değişkenine ilişkin farklı boyutların ihracat performansına etkisinin olmadığı sonucuna varıldığı belirlenmiştir (Zou and Stan, 1998).

Bu sonuçlar, dönem çalışmalarında fiyat unsurunun performans üzerindeki etkisinin yeterince açıklığa kavuşturulmadığını göstererek, bu değişken üzerinde daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Zira fiyat, firmaya gelir sağlayan en önemli stratejik rekabet faktörlerinden biridir.

Çalışma kapsamında, içsel kontrol edilebilen faktörler kategorisinde değerlendirilen bir başka değişken grubu, yöneticilerin tutum ve algılarıdır. Çalışma dahilinde analizi yapılan araştırmalardan çok büyük bir bölümünde, yönetici tutum ve algılarının ihracat performansında ana belirleyici faktörlerden biri olduğu raporlanmıştır (Zou and Stan, 1998). Bu sonuçlar, önceki dönemde yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Dönemin önemli çalışmalarından birini gerçekleştiren Çavuşgil and Zou (1994)'nin konuyla ilgili tespiti, üst yönetimin ihracata olan bağlılığının, firmanın ihracat pazarındaki fırsatları agresif biçimde takip etmesini ve etkili ihracat stratejileri izlemesini sağlayacağı, bunun da ihracat performansını arttıracığı yönündedir.

Bu değişken grubu altında araştırılan bir başka faktör, yöneticilerin uluslararası yönelimlilikleridir. Bu değişkenin etkisinin araştırıldığı birçok araştırmada, istikrarlı bir şekilde pozitif etki raporlanmıştır. Uluslararası yönelimi yüksek olan firma yöneticilerinin uluslararası pazarları takip etmelerinin ve bu pazarlarda oluşan fırsatlardan yararlanma isteklerinin araştırma sonuçlarına yansıdığı görülmektedir.

Yöneticilerin tutum ve algıları kapsamında etkisi araştırılan diğer bir değişken, yönetim tarafından algılanan ihracat avantaj ve engelleridir. Yöneticilerin ihracat avantajı algıları ile ilgili çalışma kapsamında incelenen araştırmaların çoğunluğunda, finansal ihracat performansı öğeleriyle pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, risk, maliyet, karmaşıklık gibi ihracat engeli algılarının ihracat performansını olumsuz yönde etkilediği incelenen çalışmaların önemli kısmında tespit edilmiştir (Zou and Stan, 1998). Bu sonuçlardan hareketle, yöneticilerin olumlu ya da olumsuz algılarının ihracat başarısını aynı yönde etkilediği savunulabilir.

Zou and Stan (1998), çalışmaları kapsamında içsel-kontrol edilemeyen faktörleri, firmanın ve yönetimin kısa dönemde değiştiremediği faktörler olarak tanımlamışlardır. Ancak, bu faktörlerin uzun dönemde kontrol edilebileceğini savunan yazarlar bahse

konu faktörleri; yönetimin karakteristiği, firma karakteristiği ve yetenekleri, firmanın büyüklüğü ve yaşı olarak tanımlamışlardır. Çalışmaları kapsamında değerlendirilen araştırmaların büyük çoğunluğunda, yöneticilerin uluslararası tecrübesinin ve eğitiminin ihracat performansına olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Aaby and Slater (1989) ile Madsen (1987)'in geniş kapsamlı çalışmalarına paralel olarak, Zou and Stan (1998)'in çalışmasında da firma yeteneklerinin ihracat performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Firma karakteristikleri bağlamında ise çelişkili sonuçlar tespit edilmiştir.

Firma karakteristikleri bakımından etkisi en fazla araştırılan değişkenler, şüphesiz firma yaşı ve büyüklüğüdür. Ancak, en fazla araştırılan değişkenler olmasına rağmen, elde edilen sonuçlar birbirinden bir hayli farklıdır. Bu farklılık Zou and Stan (1998)'in çalışmasının kapsadığı dönem içinde de gözlenmektedir. İncelenen çalışmaların yarısında büyüklüğün performans üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmişken, diğer yarısında herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Söz konusu farklılığın nedenlerinden birinin de, büyüklüğün ölçülme yöntemiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Zou and Stan, 1998). Şöyle ki, firma büyüklüğünün bazı çalışmalarda personel sayısı, bazı çalışmalarda ise toplam satışlar üzerinden belirlendiği görülmektedir. Firma büyüklüğünün ihracat performansı üzerindeki etkisini pozitif olarak belirleyen çalışmaların çoğunluğunda, büyüklüğün toplam satışlar üzerinden belirlenmiş olması dikkate değerdir (Kaynak and Kuan, 1993).

Önceki dönemden farklı olarak, bu dönem çalışmalarında ihracat performansını etkileyen dış çevre faktörlerinin daha fazla araştırıldığı görülmektedir. Nitekim bu durum, Aaby and Slater (1989)'in 1978-1988 yılları arasında yapılmış çalışmalardan hareketle oluşturulan model ile Zou and Stan (1998)'in 1987-1997 yılları arasında yapılmış çalışmalardan hareketle oluşturulan model arasındaki farklılıktan da anlaşılmaktadır. Şöyle ki, önceki modelde dış çevre etkilerine sadece ismen yer verilmişken, sonraki modelde dış çevre etkileri, firmanın kontrolü dışında olan endüstri yapısı ile dış ve iç pazar yapıları olarak gruplandırılmış ve bunların ihracat performansı üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

Dönem çalışmalarında da dış çevre faktörleri iç faktörlere göre daha az araştırılan grupta yer almıştır. Bu kapsamda incelenen 50 araştırmanın sadece onsekizinde dış çevre faktörlerinin etkisi araştırılmış ve çoğunluğunda anlamlı bir etki raporlanmamıştır. Dış çevrenin ihracat performansı üzerindeki etkisine dair yapılan araştırmaların çoğunluğunda anlamlı sonuçlar elde edilememiş olması, araştırmaların metodolojilerinin sorgulanmasına neden olmuştur.

Bu bağlamda, yapılan çalışmaların çoğunluğunda analiz birimi olarak “firma”nın seçilmesinin odaklanmayı azaltarak anlamlı sonuçlara ulaşılmasını engellediği düşünülmektedir (Zou and Stan, 1998). Diğer taraftan, bu döneme kadar yapılan çalışmalardan birçoğu, ihracat performansının finansal ölçütleri olan satış hacmi, kâr gibi boyutları üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa, ihracat performansının stratejik boyutu da bu kapsamda en az finansal faktörler kadar önem taşımaktadır.

Dönem çalışmalarında endüstri yapısına ilişkin olarak araştırılan, endüstrinin teknolojik yoğunluğu veya imalât karmaşıklığının ihracat performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu raporlanmıştır (Çavuşgil and Zou, 1994; Holzmuller and Stottinger, 1996). Bu durum, teknoloji yoğun, kompleks imalât süreçlerinin olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların ihracat performanslarının da görece olarak daha iyi olduğunu düşündürmekle birlikte, daha kesin sonuçlar için bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan, endüstrinin teknoloji yoğunluğu, öngörülebilirliği ve riskliliği ile karakterize edilen endüstri değişkenliğinin ise, ihracat satışları üzerinde olumlu etkisinin olduğu bu dönemde yapılmış olan iki çalışma dahilinde raporlanmıştır (Das, 1994; Lim et al., 1996).

İhracat pazar yapısına ilişkin olarak yapılan çalışmaların sadece birinde, pazarın rekabet yoğunluğunun ihracat performansı üzerinde dolaylı etkisinin olduğu (Çavuşgil and Zou, 1994), bazı çalışmalarda ise, ihracat pazarı çekiciliğinin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu raporlanmıştır (Kaynak and Kuan, 1993). İhracat engellerinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda ise anlamlı bir etki raporlanmamıştır.

Kontrol edilemeyen dışsal faktörlerden olan,“yerel pazar”ın ihracat performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda da birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Katsikeas et al. (1996)’un araştırmasında, ulusal ihracat politikasının ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak yerel pazarın şartları ile devalüasyon kararlarının anlamlı etkisinin olmadığı raporlanmıştır. Diğer taraftan, her ne kadar Madsen (1989)’in araştırmasında yerel pazar çekiciliğinin ihracat performansı üzerinde olumsuz etkisinin olduğu raporlansa da, yerel pazarın ihracat performansı üzerindeki etkileri daha fazla araştırılmalıdır.

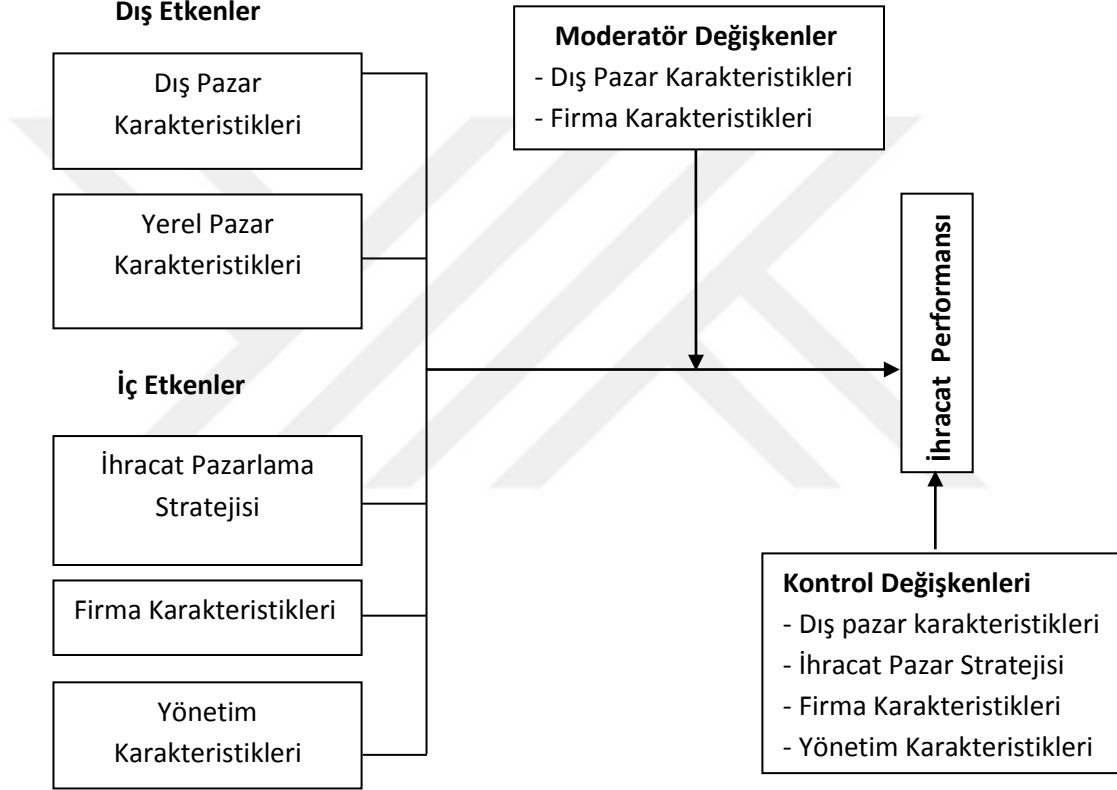
1990’ların sonundan itibaren ilgili alanda yapılan çalışmaların genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir; ABD dışında daha fazla araştırma yapılmaya başlanmıştır, çalışmaların büyük bölümü imalatçı firmalar üzerinde yoğunlaşmaktadır, çalışmaların büyük bölümü halen küçük ve orta ölçekli firmaları hedef almaktadır, örneklem büyüklüğünde sürekli bir artış söz konusudur, tek kaynaktan veri toplanmaya devam edilmektedir, analiz birimi olarak firma yerine ihracat girişimi daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır, veri analizinde daha sofistike istatistikî metotlar (örn: yapısal eşitlik modeli) kullanılmaya başlanmıştır, çalışmalarda artan sayıda kontrol ve moderatör değişken kullanımı gözlenmektedir, yerel pazar özelliklerinin de dahil edildiği dış çevre şartlarının etkilerinin araştırıldığı çalışma sayısı artmaktadır (Sousa et al., 2008).

Sousa et al. (2008)’un 1998-2005 yılları arasında yapılmış olan 52 ampirik araştırma üzerinde yaptıkları analiz neticesinde ulaştıkları sonuçlar, yukarıda sıralanan özellikler bakımından önemlidir. Yapılan bu çalışma neticesinde oluşturulan model dahilinde, ihracat performansına etki eden faktörler genel olarak içsel, dışsal, moderatör ve kontrol değişkenleri olarak kategorize edilmiştir (Şekil 2.13).

Bu çerçevede çalışma kapsamında değerlendirilen içsel değişkenlere ilişkin sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

İhracat pazarlama stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkileri çok fazla araştırılmış olmasına karşın, elde edilen sonuçlar netlikten uzaktır. Bunda, stratejilerin araştırıldığı bağlamın etkisinin olduğu düşünülebilir. İhracat pazarlama stratejileri genel olarak pazarlama karması elemanlarının adaptasyonu veya standardizasyonu

bağlamlarında değerlendirilmektedir. Oysa, adaptasyon-standardizasyon bağlamında hangi stratejinin başarılı olacağı hususunda firma yetenekleri ile endüstri, rekabet koşulları gibi dış çevre koşulları etkilidir. Bu nedenle, bu stratejilerin başarısı hakkında genel geçer bir neticeye ulaşmak mümkün olmamaktadır.



Şekil 2.13: İhracat Performansının Belirleyicileri (Sousa et al., 2008)

Bu durum, O’Cass and Julian (2003)’ın, pazarlama karması elemanlarının adaptasyonu ile ihracat performansı arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmasıyla desteklenmektedir. Yazarların görüşüne göre, faaliyet gösterilen endüstrinin niteliğine göre bazı firmalar standardizasyon, bazıları ise adaptasyon stratejisi uygulayarak başarıya ulaşabilirler.

Stratejik faktörlerden etkisi araştırılan bir başka değişken, firmanın stratejik yönlülüğüdür. Bu dönemde yapılan araştırmalarda, firmaların stratejik yönlü olmalarının ihracat performansını etkilediği belirlenmiştir (Sousa et al., 2008). Literatürde firmaların stratejik yönlü olmalarının ayrımını yapmak için proaktif-reaktif olma kriterleri kullanılmıştır (Lado et al., 2004). Proaktif olma, girişimde bulunmadan önce fırsatların araştırılması ve değişen çevre şartlarına göre farklı alternatiflerin belirlenmesiyle, reaktif olma, çevre değişimlerine sonradan tepki verilmesidir. İhracat bağlamında, proaktif yönelimli firmalar reaktif yönelimli olanlara göre içsel ve dışsal değişimlerden daha fazla haberdar olduğundan, daha fazla enformasyona sahip olurlar. Bu avantaj, onlara daha yüksek ihracat performansı elde etme imkânı sağlar (Lee and Yang, 1990).

Bu kategori altında etkisi araştırılan diğer bir faktör, “pazar araştırması”dır. Dönem çalışmalarında pazar araştırması yapmanın firmanın yurtdışına yönelik faaliyetlerinde başarısının temel kaynaklarından biri olduğu ifade edilmiştir (Hart and Tzokas, 1999; Yeoh, 2000). Araştırmacılar bu durumu, bilginin elde edilmesi, organizasyona yayılması ve kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olmasıyla açıklamaktadırlar (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998).

Bu dönemde içsel faktörlerden firma karakteristikleri daha çok, firma kaynak ve kabiliyetleri, firma büyüklüğü, firmanın uluslararası tecrübesi ve firmanın pazar yönelimliliği bağlamında araştırılmıştır. Bu kapsamda, firma yeteneklerine ilişkin yapılan yedi çalışmanın tamamında, firma yeteneklerinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği raporlanmıştır (Piercy et al., 1998; Thirkell and Dau, 1998; Prasad et al., 2001; O’Cass and Julian, 2003; Yeoh, 2004; Contractor et al., 2005; Haahti et al., 2005). Geçmiş araştırmalara göre firma yeteneklerinin etkili bir belirleyici olarak öne çıkması, sınırların büyük ölçüde ortadan kalktığı küresel dünyada rekabet avantajının büyük ölçüde firma yeteneklerine dayandığının önemli bir göstergesidir.

Firma büyüklüğü, bu dönemde de etkisi üzerinde uzlaşılabilen bir değişken olmaya devam etmiştir. Bu konuda genel eğilim, daha büyük firmaların görece olarak daha fazla kaynağa sahip olmasından dolayı daha yüksek ihracat performansı

göstereceği yönündedir. Ancak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bu konuda kesin yargıya varılmasını engellemektedir. Örneğin, bu dönemde yapılan bazı araştırmalarda büyüklük ile ihracat performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememişken, bir kısmında pozitif yönlü ilişki raporlanmıştır (Contractor et al., 2005; Wolff and Pett, 2000; Hoang, 1998; Lado et al., 2004).

Firmanın uluslararası tecrübesine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda karışık sonuçlar raporlanmıştır. Bu kapsamda, yapılan çalışmaların bir kısmında firmanın uluslararası tecrübesinin ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi raporlanırken (Dean et al., 2000; Lado et al., 2004), bir kısım çalışmada negatif etki belirlenmiştir (Brouthers and Nakos, 2005; Baldauf et al., 2000). Uluslararası tecrübenin ihracat performansı üzerinde negatif etkisinin raporlandığı çalışmalarda bu durum, genç firmaların yerel pazardaki rekabet avantajı sağlama ve kaynaklara ulaşımındaki zorlukları nedeniyle dış pazarlara yönelmek zorunda kalmalarıyla, bu firmalarda yurtdışı satışların uzun dönem kârlılık için çare olarak görülmesine bağlanmaktadır (Brouthers and Nakos, 2005; Ursic and Czinkota, 1984).

İçsel etkenler başlığı altında kategorize edilen bir başka değişken, “yönetim karakteristikleri”dir. Araştırma kapsamına alınan dönem çalışmaları dahilinde, yönetimin ihracata bağlılığı ve desteği ile yönetimin eğitiminin ihracat performansı üzerindeki etkileri bütün çalışmalarda pozitif olarak raporlanmıştır. Diğer taraftan, bir başka firma karakteristiği olan “yönetimin uluslararası tecrübesi”nin etkileri ile ilgili olarak birbirinden farklı sonuçlar raporlanmıştır. Örneğin, Lages and Montgomery (2005), çalışmalarında yöneticilerin uluslararası tecrübesi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit ederken, Contractor et al. (2005), yöneticilerin uluslararası deneyimleriyle ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını raporlamışlardır. Bu itibarla, uluslararası alanda daha fazla tecrübe kazanan firma yöneticileri dış pazarları daha doğru analiz edeceğinden, pazar fırsat ve tehditlerini daha isabetli tespit edebilecekleri söylenebilir. Bu çerçevede, iki değişken arasında pozitif ilişki olması beklenir. Ancak, bazen faaliyet gösterilen endüstrinin de etkisiyle bunun dışında sonuçlar da raporlanmaktadır (Sousa et al.,2008; Contractor et al., 2005).

Çalışma kapsamında değerlendirilen dışsal etkenlere ilişkin sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

Çalışma kapsamında ihracat performansını etkileyen dışsal etkenler, dış pazar karakteristikleri ile yerel pazar karakteristikleri olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Dış pazar karakteristikleri içinde etkisi en fazla araştırılan değişkenin, dış pazarın yasal ve politik özellikleri olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda araştırma konusu esas itibarıyla, yabancı pazarlarda devlet müdahalelerinin firmanın göstereceği performans üzerindeki etkileridir. Yapılan araştırmalarda, Baldauf et al. (2000) tarafından, dış pazarlardaki politik etkilere ilişkin algıların ihracat performansı ile ters yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, bazı çalışmalarda bu etkinin yabancı ülke devletlerinin yasal baskılar ile firma verimliliği ve kapasitesi üzerinde yarattığı etki aracılığıyla meydana geldiği ifade edilmiştir (Beamish, 1993). Öte yandan, bu kapsamda değerlendirilen ticaret engellerinin de firmaların ihracat performansı üzerindeki negatif etkileri raporlanmıştır (Dean et al., 2000; White et al., 1998).

Dış pazar özellikleriyle ilgili etkisi araştırılan bir başka faktör “kültür” dür. Çalışma kapsamında incelenen araştırmalar dahilinde, pazarlar arasındaki kültürel benzerliğin ihracat performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada Lado et al. (2004), kültürel olarak benzer pazarların risk algısını azaltarak firmaları ihracat konusunda cesaretlendirdiğini ifade etmektedirler. Ancak, bu konuda kesin yargıya varmak için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır, zira kültürel değişkenlik ölçümü zor olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sousa and Bradley, 2006).

Bu kapsamda etkisi araştırılan diğer bir faktör “pazar rekabetçiliği” dir. Yapılan araştırmalarda pazarın rekabetçi bir yapıda olmasının ihracat performansı üzerinde karma etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, O’Cass and Julian (2003) pazarın rekabetçi olmayan bir yapıda olmasının firmanın ihracat performansına olumlu yönde etki ettiğini raporlarken, Lages and Montgomery (2005) çalışmalarında, pazar rekabet yoğunluğunun ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Ancak, bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını raporlayan çalışmalar da yapılmıştır (Morgan et al., 2004).

Yerel pazar karakteristiklerinin ihracat performansı üzerindeki etkileri, bu dönemde yapılan ve çalışma kapsamına alınan altı araştırma dahilinde analiz edilmiştir. Araştırmalarda yerel pazarın özellikleri, ihracata verilen destek ve çevresel düşmanlık değişkenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmalarda, devlet ve özel sektör tarafından ihracat faaliyetlerini destekleyici programların yürütülmesinin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir (Alvarez, 2004; Lages and Montgomery, 2005). Diğer yandan, Robertson and Chetty (2000) tarafından, yerel pazarın düşmanca rekabet özellikleri göstermesinin ihracat performansını olumsuz yönde etkilediği raporlanmıştır.

Bu dönemde yapılan çalışmaların bir başka özelliği, kontrol ve moderatör değişkenlerin araştırmalara dahil edilmesidir. Kısıtlı sayıdaki çalışmada kullanılsa da, araştırmacılar, hata payının azaltılarak istatistiki gücün artırılması amacıyla firma büyüklüğü ile firmanın uluslararası tecrübesi faktörlerini kontrol değişkeni olarak kullanmışlardır. Diğer taraftan, değişkenler arasındaki ilişkiye etki eden -moderatör değişken- çevresel değişkenlik gibi faktörlerin etkisi araştırılmaya başlanmıştır (Sousa et al., 2008).

İlgili literatürde de belirtildiği üzere, ihracat performansını etkileyen faktörlere ilişkin yapılan araştırmaların parçalı ve çeşitlilik arz eden yapısı, teorik bir altyapının oluşmasının önündeki en büyük engeldir. Bu çerçevede özellikle ikibinli yıllardan başlayarak günümüze kadar devam eden süreçte, ihracat performansını etkileyen faktörlerin daha çok stratejik bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir.

2.5.1. İhracat Performansının Ölçümü

Firmalar için performans değerlendirmesi, gerek geçmişte verilen kararların başarısının ölçümü, gerekse geleceğe yönelik verilecek kararlar için referans teşkil etmesi bakımından kritik öneme sahiptir. Öte yandan, performans ölçümünün firmanın etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesinde önemli bir rolü olduğu hususu literatürde

uzunca bir süredir kabul görmüştür (Kennerley and Neely, 2000). Yapılan araştırmalar, firmanın bir bütün olarak amaçlara uygun olarak hareket etmesinin ve kritik alanlarda performans ölçümünün sürdürülebilir rekabet avantajının temel bileşenlerinden biri olduğunu göstermiştir (Carrie and MacIntosh, 1992; Ghalayini et al., 1997).

Bu kapsamda, firmaların belirli ölçütler vasıtasıyla performanslarını değerlendirebilmelerini teminen birçok performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir (Kaplan and Norton, 2000; Ghalayini and Noble, 1996; Bititci et al., 1998).

Zairi (2012)'ye göre, performans ölçümü organizasyon genelinde birçok sorunun üstesinden gelmeye yarayacak bilginin oluşturulmasını sağlarken, Neely et al. (1995)'a göre performans ölçümü, faaliyetlerin etkililiği ve verimliliğinin nicel olarak değerlendirildiği bir süreçtir. Sinclair and Zairi (1995)'ye göre ise, performans ölçümü firmaların amaçlarına ulaşmak konusunda ne kadar başarılı olduklarını gösterir.

Günümüzde, bir organizasyonu yönetmenin karmaşık yapısı dikkate alındığında, yöneticilerin performans ölçümüyle, farklı değişkenlerin firmanın işleyişine olan etkisini analiz etme zorunluluğu daha iyi anlaşılmaktadır (Neely and Bourne, 2000). Bu kapsamda, firmaların sürekli olarak kendilerini değerlendirmek zorunda olmaları, bu değerlendirmenin hangi ölçütler vasıtasıyla, nasıl ve ne zaman yapılacağı sorularını beraberinde getirmektedir (Parker, 2000).

İhracat performansı firma performansının alt boyutlarından biri olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan, neticede performans ölçümü söz konusu olduğundan, firma performansının ölçümündeki gereklilik ve zorluklar ihracat performansı için de bütünüyle geçerlidir. Ancak, ihracat performansı doğası itibariyle ölçümünde kendine özgü farklı zorluklar barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tookey (1964)'in öncü çalışmasından bugüne kadar geçen elli yıllık süreçte, ihracat performansının kavramsallaştırılması ve operasyonalize edilmesindeki sayısız zorluk nedeniyle, araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşmış tek bir ihracat performansı ölçeği geliştirilememiştir (Lages and Lages, 2004). Bu süreçte geliştirilen ölçeklerin çeşitliliği, performansa ilişkin elde edilen sonuçların bağımsız değişkenlerden

mi, yoksa ölçüm aracından mı kaynaklandığının sorgulanmasına sebep olarak araştırma sonuçlarına olan güveni etkilemektedir (Zou, Taylor and Osland, 1998).

Bu çerçevede, aşağıda ihracat performansının ölçümüne ilişkin yapılmış araştırmalara dayalı olarak genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, ihracat performansı ölçütlerinin finansal (ekonomik), finansal olmayan (ekonomik olmayan) ve karma ölçekler olarak kategorize edildiği görülmektedir (Zou and Stan,1998; Katsikeas et al., 2000). Örneğin, yıllık satış hacmi finansal bir göstergeden, firmanın ihracat başarısından duyulan tatmin, finansal olmayan bir göstergedir. Bu kapsamda finansal ve finansal olmayan ölçütler çatı kriter olarak kabul edildiğinde, bu kriterlerin objektif veya subjektif bağlamda değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Shoham, 1998). Objektif değerlendirmede, firmanın ihracat faaliyetlerinin sayısal sonuçları doğrudan değerlendirilirken, subjektif değerlendirmede firmanın ihracat faaliyetlerinin yöneticilerin zihnindeki sonucu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, finansal olan veriler için yukarıda ifade edildiği gibi objektif veya subjektif değerlendirme yapılabilmektedir. Örneğin, yıllık satış hacmi verisi objektif olarak bir önceki yıla veya yurtdışı satışlara göre sayısal anlamda değerlendirilebilirken, subjektif olarak yöneticinin zihnindeki başarı kriterine göre de değerlendirilebilir. Bu noktada, kriterlerin sayısal ve sayısal olmayan olarak belirlenmesi kanaatimizce daha net bir ayırım yapılmasını sağlayacaktır. Böyle bir ayırımın yapılmasıyla, sayısal olarak ölçülebilen kriterlerin objektif ve subjektif olarak değerlendirilmesi söz konusu olurken, sayısal olmayan kriterler sadece subjektif olarak değerlendirilebilecektir.

Diğer taraftan literatürdeki hakim görüş, ihracat performansının çok yönlü bir kavram olduğu için tek bir kriterle dayalı olarak ölçülmemesi gerektiği yönündedir (Aaby and Slater, 1989; Shoham, 1998; Çavuşgil and Zou, 1994; Zou and Stan, 1998). Bu kapsamda ihracat performansının ölçümü konusunda çok çeşitli bakış açıları geliştirilmiştir. Örneğin, Çavuşgil and Zou (1994) önceki dönem araştırmalarında sadece finansal ölçütlerin kullanılmasını eleştirerek, ihracat performansının ölçümüne stratejik boyutun da eklenmesini önermiştir. Zou et al. (1998) ise geliştirdikleri ölçekte finansal

kriterlere ilave olarak stratejik ölçütleri ve tatmin ölçütlerini kullanmışlardır. Sousa (2004) yaptığı araştırmada 1998-2004 yılları arasında ihracat performansı ile ilgili yapılmış olan 43 çalışmayı inceleyerek, bu çalışmalarda kullanılan ihracat performansı ölçütlerini tasnif etmiştir (Tablo 2.6).

Tablo 2.6: İhracat Performans Ölçütleri (Sousa C.M., 2004)

Objektif Ölçütler (Sayısal Ölçüm)	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu
	İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	İhracat Satış Büyümesi
	İhracat Satış Hacmi
	İhracat Satış Etkinliği
Kâr ile ilgili	İhracat Kârlılığı
	İhracat Kâr Marjı
	İhracat Kâr Marjı Büyümesi
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı
	İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Pazar Çeşitlendirme
Subjektif Ölçütler (Sayısal Olmayan Ölçüm)	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu
	İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Yoğunluğu Büyümesi
	İhracat Satış Hacmi
	İhracat Satış Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Hacmi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Büyümesi
	Yatırımların İhracat Satış Getirisi
	Rakiplere Kıyasla Yatırımların İhracat Satış Getirisi

Kâr ile ilgili	İhracat Kârlılığı
	İhracat Kâr Marjı
	İhracat Kâr Marjı Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Kârlılığı
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı
	İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı
	Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı Büyümesi
	Pazar Çeşitlendirme
	Yeni Pazara Giriş Oranı
	Rakiplere Kıyasla Yeni Pazara Giriş Oranı
	Pazarda Güvenli Yer Kazanımı
Genel	Genel İhracat Performansı
	İhracat Başarısı
	Rakiplere Kıyasla Genel İhracat Performansı
	Beklentileri Karşılama
	Rakiplerin Firmanın İhracat Performansını Derecelendirmesi
	Stratejik İhracat Performansı
Diğer	Firmanın Büyümesine İhracatın Katkısı
	Firmanın Yönetim Kalitesine İhracatın Katkısı
	Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
	Müşteri Memnuniyeti
	Rakiplere Kıyasla Müşteri Memnuniyeti
	Rakiplere Kıyasla Müşteri İlişkilerinin Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Ürün/Hizmet Kalitesi
	Rakiplere Kıyasla Firmanın İtibarı
	Yeni Teknoloji/Uzmanlık Kazanımı
	Yurtdışında Tanınma ve İmaj Yaratımı
	Rekabetçi Baskılara Karşı Amaçların Başarımı

2.5.1.1. Objektif Ölçütler

Sayısal-objektif ölçütlerden literatürde en çok kullanılanı satışla ilgili olan ölçütlerdir. Bu ölçütlerin en fazla kullanılan objektif ölçütler olmasının nedeni, diğer ölçütlere göre hesaplanmasının kolay olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, objektif-satış başlığı altında kullanılan ölçütler; ihracat yoğunluğu (ihracat satışları/toplam satışlar), ihracat yoğunluğu büyümesi, ihracat satış büyümesi, ihracat satış hacmi ve ihracat satış etkinliğidir. Sousa (2004)'nın yapmış olduğu literatür taramasında kırk üç çalışmanın on altısında ihracat yoğunluğunun, on ikisinde ihracat satış büyümesinin objektif ölçüt olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile bu iki ölçütün kullanım oranı %65 olarak gerçekleşmiştir.

Sayısal-objektif satış ölçütlerine ihracat performansının ölçümünde sıklıkla başvurulmasının yanı sıra, literatürde bu ölçütlerin kullanımına ilişkin bir takım sakıncalar da dile getirilmiştir. Örneğin, ihracat satış büyümesi ölçütüne ilişkin olarak, pazardaki büyüme veya fiyatlardaki artışa bağlı olduğundan bahisle bu unsurlardaki artış veya azalıştan etkileneceği, bu itibarla gerçek performansı ortaya koyamayacağı belirtilmektedir (Kirpalani and Belcome, 1987). Bu kapsamda ihracat yoğunluğu ölçütüne ilişkin olarak kârlılık bağlamında eleştirel bir yaklaşım getirilerek, bu ölçütün kârlılığa ilişkin olarak yanıltıcı olabileceği iddia edilmiştir. Örneğin, bu ölçüte göre büyük bir pazarda küçük pay alan firma, küçük bir pazarda büyük paya sahip olan firmadan daha üstün performanslı olarak gözükebilecektir (McGuinness and Little, 1981). Bu ölçüte ilişkin getirilen bir başka eleştiri ölçütün statikliği ile ilgilidir. Bu görüş, statik olan bu ölçüte göre yapılan değerlendirmelerin firmanın stratejik başarısını ölçmekte yetersiz kaldığını, bu nedenle ihracat yoğunluğunun birden fazla seneye yayılarak ölçülmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır (Cooper and Kleinschmidt, 1985).

İhracat performansının ölçümünde sayısal-objektif kârlılık ölçütleri, aynı kategorideki satış ölçütlerine göre daha az kullanılmıştır. Bunun nedeni şüphesiz kârlılık ölçütlerinin sayısal olarak hesaplanmasının zorluğudur. Sousa (2004)'nın yapmış olduğu literatür taramasında 43 çalışma içinde sadece altısında sayısal-objektif kârlılık

ölçütlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu ölçütler; ihracat kârlılığı, ihracat kâr marjı ve ihracat kâr marjı büyümesi olarak tasnif edilmiştir. İlgili literatürde sayısal-objektif kârlılık ölçütlerinin ihracat performansının ölçülmesinde kriter olarak kullanılmasına ilişkin olarak da bir takım eleştiriler getirilmiştir. Örneğin, ihracat kârlılığının varlık getiri oranı ve yatırım getiri oranı ile işlevselleştirilmesiyle elde edilen sonuçların safi olarak ihracat performansını yansıtmadığı, çünkü bu oranların firmanın genel performansını kapsadığı savunulmuştur. Diğer taraftan, analiz birimi olarak ihracat kanalı alındığında, ihracat kanalının kârlılık ölçümü oldukça zor olacaktır (Shoham, 1998; Matthyssens and Pauwels, 1996). Diğer bir eleştiri de, kârlılığın firmalar arasındaki farklı muhasebe uygulamaları nedeniyle sayısal olarak karşılaştırılmasının sağlıklı olmayacağı yönündedir (Lages and Lages, 2004).

Sayısal - objektif kriterler başlığı altında tasnif edilen pazarla ilgili ölçütler, literatürde objektif değerlendirmenin en az yapıldığı ölçütlerdir. Bunun nedeni, kârlılık ölçütlerinde olduğu gibi ölçüm problemlerinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda kullanılan pazar ölçütleri; ihracat pazar payı, ihracat pazar payı büyümesi ve pazar çeşitlendirmedir. Sousa (2004)'nın yapmış olduğu çalışmada, 43 araştırmacının beşinde bu ölçütlere sayısal-objektif bağlamda yer verildiği tespit edilmiştir. Pazarla ilgili ölçütler başarının iyi birer göstergesi olarak kabul edilmelerine karşın (Madsen, 1998), sayısal olarak ölçüm ve kıyaslama güçlükleri nedeniyle objektif bağlamda az sayıda çalışmada kullanılmışlardır.

2.5.1.2. Subjektif Ölçütler

İhracat performansının sadece objektif verilerle ölçülmesi mümkün değildir. Çünkü, objektif ölçütlerin dayandığı sayısal veriler kişilerin yorumlarına göre mükemmel veya vasat olarak değerlendirilebilir (Louter et al., 1991).

Objektif değerlendirme, kriterlerin sayısal olarak ölçümüne dayanırken, subjektif değerlendirmede kriterler yöneticilerin algıları çerçevesinde ölçülmektedir. Bu algının ölçülmesi sıklıkla 5'li ya da 7'li likert ölçekleri yardımıyla yapılmaktadır.

İhracat pazarlaması literatüründe ihracat performansını ölçen çalışmaların neredeyse yarısında subjektif değerlendirmeler yoluyla ölçüm yapılmıştır (Katsikeas et al., 2000). İhracat performansının ölçümünde subjektif değerlendirme esasının benimsenmesini destekleyen görüşün dayandığı nedenler aşağıda belirtilmektedir:

- Firmaların çoğunlukla sayısal-objektif verilerini araştırmacılarla paylaşmak istememeleri (Leonidou et al., 2002; Katsikeas et al., 1996).
- Objektif verilerin çoğunlukla kamuoyuna açık olmamasından dolayı, elde edilen verilerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığının kontrol edilmesinin mümkün olmaması (Robertson and Chetty, 2000).
- Firma yöneticilerinin kararlarında objektif verilerden ziyade, ihracat performansı ile ilgili subjektif algılarıyla hareket etmeleri (Madsen, 1989).
- Objektif finansal ölçütlerin firmanın mevcut ihracat imkânlarını yeterli düzeyde kullanıp kullanmadığını ölçmemesi (Çavuşgil, 1984).
- İhracat performansı ile ilgili olarak, firmalar arasında sabit bir referans noktasının oluşturulmasının zorluğu. (Örneğin, bir değer bir firma için başarıyken, diğeri için başarısızlık olarak kabul edilebilir) (Lages and Lages, 2004; Katsikeas et al., 1996).
- Subjektif ve objektif ölçütlerin birbirleriyle pozitif ilişkili olduğunun raporlanması (Dess and Robinson, 1984; Baldauf et al., 2000; Geringer and Hebert, 1991; Sousa, 2004).
- İhracat kanalının analiz birimi olarak kullanılması durumunda, farklı ihracat kanalları ile ilgili finansal bilgi temininin oldukça zor olması (Sousa, 2004).
- Objektif verinin yorumlanmasının zorluğu (Covin and Slevin, 1991).
- Objektif veri kullanımının farklı muhasebe ve satış raporlama tekniklerinden dolayı firmalar arasında kıyaslama yapmayı zorlaştırması (Styles, 1998).

Sousa (2004)'nın yapmış olduğu çalışma dahilindeki kırk üç araştırmanın kırk ikisinde satış ölçütleri, otuz ikisinde kârlılık ölçütleri, otuz üçünde pazar ölçütleri subjektif bağlamda değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan, subjektif değerlendirme esasının araştırmacılara kazandırdığı esneklik ile genel ve diğer başlığı altında değerlendirilen birçok farklı ölçüm kriteri kullanılmıştır. Genel ölçütler, yöneticilerin firmanın genel ihracat performansından duydukları tatmin düzeyini, genel ihracat performansının rakiplere göre olan durumunu, ihracat başarısını ve stratejik performansı ölçmeyi hedefleyen ölçütleri içerir. Burada amaç, ihracat performansını genel anlamda ölçmeyi hedefleyen ölçütlerin, sadece algılanan ekonomik başarıyı değil, aynı zamanda pazar payı genişlemesi, rekabete karşı koyma, pazara nüfuz etme gibi diğer stratejik başarı ölçütlerini de kapsayarak kavramın daha iyi ölçülmesinin sağlanmasıdır (Solberg, 2002). Bunun yanında, bazı çalışmalarda münferiden kullanılmış olan bir takım ölçütler de Sousa (2004)'nın çalışmasında tespit edilmiştir.

Aşağıda ihracat performansının ölçümüne ilişkin yapılmış araştırmalardan örnekler verilmektedir.

Madsen (1989) ihracat performansını, son iki yılın ihracat satışları, ihracat büyümesi ve ihracat karlılığının ortalaması ile ölçmüştür.

Walters and Samiee (1990) ihracat performans değişkenleri olarak, ihracat kâr marjlerini, ihracat satışlarındaki son beş yıllık büyümeyi ve ihracat yoğunluğunu kullanmıştır.

Kaynak and Kuan (1993), ihracat performans kriterleri olarak; yıllık ihracat satışları, yıllık ihracat kârlılığı ve yoğunluğunu kullanmıştır.

De Luz (1993), ihracat performansının göstergesi olarak ihracat satışlarındaki beş yıllık artışı kullanmıştır.

Çavuşgil and Zou (1994), ihracat girişiminin performansını ekonomik ve stratejik boyutları birarada değerlendirerek, subjektif ve objektif bağlamda ölçmüştür. Bu kapsamda çalışmada ihracat performansının dört boyutu belirlenmiştir. Bunlar, yönetimin başlangıçta belirlediği stratejik hedeflere ulaşma derecesi, ihracat girişimi satışlarının son beş yıl için yıllık büyüme hızı, ihracat girişiminin son beş yıldaki toplam kârlılığı ve ihracat girişiminin yönetim tarafından algılanan başarısıdır.

Naidu and Prasad (1994), ihracat performansının belirlenmesinde objektif ve subjektif ölçütleri birlikte kullanmıştır. Objektif ölçütler olarak, son üç yıllık ihracat satış hacmi, ihracat yoğunluğu ve ihracat satış kârlılığı; subjektif ölçütler olarak, satış amaçları, kârlılık amaçları, pazara nüfuz etme ve imaj oluşturma ölçütleri yöneticilerin son üç yıl üzerinden yaptıkları değerlendirme ile ölçülmüştür.

Hoang (1998) tarafından yapılan çalışmada ihracat performansı, ihracat büyümesi ve ihracat yoğunluğu kriterleri ile son beş yıl üzerinden ölçülmüştür.

White et al. (1998) ihracat performansı ölçüsü olarak, ihracat yoğunluğunu, ihracat yapılan ülke sayısını, yöneticilerin ihracat kârlılığı algısını ve yöneticilerin ihracat performansından duydukları tatmin düzeyini kullanmışlardır.

Shoham (1998) tarafından oluşturulan karma ölçekte ihracat performansı, ihracat satışları, ihracat kârlılığı ve performans değişimi başlıkları altında ölçülmüştür. Statik olarak, ihracat yoğunluğu, ihracat satışları, ihracat kâr marjı ve ihracat pazar payı ölçülmüştür. Aynı ölçütler dinamik olarak, son beş yıldaki değişim ile değerlendirilmiştir. Aynı ölçek dahilinde, yukarıda belirtilen ölçütlerden statik olarak tatmin olma düzeyi ile son beş yıldaki tatmin düzeyindeki değişim ölçeğe eklenerek çok yönlü bir ölçüm yapılmıştır.

Baldauf et al. (2000) ihracat performansını üç boyut ile ölçmüşlerdir. Bunlar, ihracat etkililiği, ihracat yoğunluğu ve ihracat satışları olarak belirlenmiştir.

Robertson and Chetty (2000) ihracat performansının ölçümüne gelecek faktörünü de dahil ederek, yapılan çalışmalar içinde farklılaşmıştır. Çalışmada ihracat performansını ölçmek için ihracat yoğunluğu, ihracat büyümesi, ihracat kârlılığı ve pazar farklılaştırma ölçütleri kullanılarak, yöneticilerin bu ölçütler üzerinden firmanın beş yıl önceki, o anki ve beş yıl sonraki beklenen durumunu değerlendirmeleri istenmiştir. Bu boyutlarla ihracat performansının stratejik ve finansal sonuçlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ihracat satışları ve ihracat yoğunluğu objektif bağlamda ölçülürken, ihracat etkililiği, dört yıllık periyotta ihracat satışları, ihracat yoğunluğu, pazar payı ve ihracat pazar sayısı ölçütlerinin subjektif bağlamda değerlendirilmesiyle ölçülmüştür.

Ling-yee and Ogunmokon (2001) ihracat performansını subjektif bağlamda, finansal ve stratejik ölçütlerle değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda kullanılan finansal ölçütler, ihracat girişiminin firmanın kârlılığına ve temel kaynaklara ulaşmadaki katkısıdır. Kullanılan stratejik ölçütler; ihracat girişiminin firmanın pazar gelişimine katkısı (pazar bağımlılığını azaltması), ürünle ilgili katkısı (ürün çeşitlendirme), adaptasyona katkısı (sipariş karşılama hızının artışı), rekabetçilikle ilgili katkısı (firma farkındalığının artması) dır. Bu ölçütler yöneticilerin subjektif değerlendirmeleri ile ölçülmüştür.

Haahti et al. (2005) ihracat performansını objektif bağlamda, ihracat yoğunluğu ve subjektif bağlamda, ihracat satış büyümesi olmak üzere iki boyutta ölçmüşlerdir.

Lages et al. (2009) ihracat performansını ekonomik ve ilişkisel performans olmak üzere iki boyutta ölçmüşlerdir. İlgili ölçümde firma yöneticilerinden, belirlenen ölçütler dahilinde ihracat girişiminin rakipleri karşısındaki performansını 2005 yılı için değerlendirmeleri istenmiştir. Analiz birimi ihracat girişimi olmak üzere çalışmada kullanılan ekonomik ölçütler; ihracat satış hacmi, ihracat pazar payı, kârlılık, seçilen pazara son üç yılda sunulan ürünlerden elde edilen gelir yüzdesi, ilişkisel ölçütler; ithalatçı ile olan ilişkilerin düzeyi, firmanın ithalatçı nezdindeki itibarı, ithalatçının firmaya olan sadakâti olarak belirlenmiştir.

Kaleka (2012) ihracat performansını finansal olarak, Kaplan and Norton (2007) tarafından belirlenen, etkililik, verimlilik ve uyarlanabilirlik kıstaslarıyla bağdaştırarak, bu kıstasların ihracat performansı ölçeğindeki karşılıklarını, ihracat pazar payı, ihracat girişimi kârlılığı ve pazara son üç yılda sunulan ürünlerden elde edilen gelir olarak belirleyerek ölçmüştür. Bu çerçevede, araştırmada yöneticilere bu üç ölçüt sunularak belirledikleri ihracat girişimini ana rakiplerini referans alarak belirli bir skala dahilinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Morgan et al. (2012) ihracat performansını, pazar performansı ve finansal performans boyutları olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bu çerçevede, firma yöneticilerinden ihracat girişimini, pazar boyutu; pazar payı artışı, satış geliri artışı, yeni müşteriler edinme, mevcut müşterilere satışların arttırılması, finansal boyut; ihracat

girişiminin kârlılığı, yatırımın getirisi, ihracat girişimi kâr marjı ve finansal amaçlara ulaşma başarısı, ölçütlerinden oluşmak üzere pazardaki ana rakipleriyle kıyaslamalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Boso et al. (2013) ihracat performansını dinamik bir çerçevede, son üç yıl için objektif ve subjektif bağlamlarda ölçmüşlerdir. Bu kapsamda objektif ölçütler olarak; firma yöneticilerinden son üç yılın ihracat satış toplamı ile son üç yıl için ortalama vergi öncesi kârı belirtmeleri istenmiştir. Subjektif ölçütler olarak; firma yöneticilerinden, ihracat kârlılığını, ihracat kârlılık artışını ve ihracat kâr marjlarını endüstri ortalamasını baz alarak son üç yıl için bir skala dahilinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Styles and Freeman (2014) ihracat performansını subjektif bağlamda, stratejik ve tatmin olma boyutlarıyla ölçmüşlerdir. Analiz biriminin ihracat girişimi olduğu çalışmada, stratejik performans boyutları; ihracat pazarında yer edinme, ürün/firmanın tanınırlığının artırılması, rekabetçi baskılara karşılık verme, firmanın pazar payı konumunu güçlendirme, firmanın kârlılığını artırma, yabancı pazar araştırmasından alınan netice ölçütleriyle değerlendirilmiştir. Tatmin boyutu ise; ihracat satışları, ihracat yoğunluğu, ihracat kârlılığı, stratejik amaçlara ulaşma derecesi ve genel ihracat performansı ölçütlerinden duyulanan memnuniyete dayalı olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde objektif ve subjektif bakış açılarının birlikte kullanılması hakim görüş olmakla birlikte, ihracat performansının ölçümüne ilişkin öne çıkan diğer kritik noktalar aşağıda tartışılmaktadır.

Referans Noktası ve Zaman Perspektifi: Yöneticiler firmanın ihracat performansını değerlendirirken, yerel pazar performansını, rakipleri veya önceki yıllardaki performanslarını referans alabilirler. Diğer taraftan, zaman perspektifinden bu değerlendirmeyi statik biçimde anlık olarak veya dinamik biçimde belirli bir dönemi kapsayacak şekilde yapabilirler. İhracat performansının algısal olarak ölçüldüğü araştırmalarda bu iki hususun özellikle belirlenmesi, daha sağlıklı neticelere ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu çerçevede, literatürde bu hususta üç ayrı yaklaşım benimsenmiştir (Diamantopoulos and Kakkos, 2007).

Birinci grup çalışmalarda benimsenen yaklaşım, ölçüm aracında referans noktasının ve/veya zaman perspektifinin açıkça belirtilmesidir. Örneğin Cadogan et al. (2002), ihracat performansını ölçmek için cevaplayıcılardan firmalarının ihracat satışlarının son üç yıldaki değişimini yüzdesel olarak belirtmelerini istemişlerdir. Burada belirlenen referans noktası firmanın -kendi-önceki dönem performansıyla, zaman boyutu üç yıllık periyotta dinamik biçimde ölçülmüştür. Çavuşgil and Zou (1994)'da benzer bir şekilde ihracat girişiminin performansını beş yıllık zaman diliminde ölçmüşlerdir. Referans noktası ile zaman diliminin araştırmacı tarafından belirlenmesi, belirlenen ölçütlerin araştırmaya dahil olan firmalar için anlamlı ve uygun olup olmaması sorunu ortaya çıkarmaktadır. Yukarıda belirtilen çalışmalarda, performansı ölçülmek istenen firmaların kendilerini ihracat satış artış oranı ölçütüyle, üç veya beş yıllık zaman dilimi içinde değerlendirdikleri varsayılmaktadır. Oysa, ihracat performansının değerlendirilmesinde pratik ve akademik bakış açılarının ne ölçüde benzeştiği henüz tam olarak açıklığa kavuşmuş değildir (Amber and Kokkinaki, 1997; Madsen, 1998).

İkinci grup çalışmalarda benimsenen yaklaşım, referans noktası ve/veya zaman perspektifinin, ihracat performansının ölçümü için kullanılan spesifik göstergelerden anlaşılmasıdır (Diamantopoulos and Kakkos, 2007). Örneğin, Koh (1991) tarafından ölçüt olarak "görece ihracat kârlılığı" kullanılmış, bu kapsamda cevaplayıcılardan ihracat satışlarının firma kârına olan katkısını yerel satışların katkısına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçüm yönteminde referans noktası olarak yerel pazar satışları alınmıştır. Bu yaklaşımda da birinci yaklaşıma benzer şekilde varsayımsal bir yaklaşım -yöneticilerin ihracat performanslarını değerlendirirken yerel pazarı referans almaları- söz konusudur. Diğer bir sorun ise zaman boyutunun belirlenmemiş olmasıdır. Bu durumda bazı cevaplayıcıların kârın kısa dönem, bazılarının ise uzun dönem katkısını değerlendirmeleri söz konusu olacaktır.

Üçüncü grup çalışmalarda kullanılan ihracat performansı ölçütleri, referans ve/veya zaman boyutunun doğrudan veya dolaylı biçimde anlaşılmasına izin vermez (Diamantopoulos and Kakkos, 2007). Örneğin Evangelista (1994) ihracat performansını, performanstan duyulan memnuniyet düzeyi kriteri ile beşli skala dahilinde ölçmüştür. Bu ölçüm yönteminde cevaplayıcılara başkaca herhangi bir bilginin verilmemesi, cevaplarda hangi referans noktasının veya zaman diliminin esas alınacağını belirsiz kılmaktadır. Diğer bir problem, bu gibi bir değerlendirmede cevaplayıcıların zihinlerinde hangi ihracat hedefinin (örn:satış, kâr, yeni pazarlara giriş) tatmin olma kistası olarak kabul edildiğinin belirsizliğidir.

Analiz Birimi: Literatürde ihracat performansının ölçüldüğü araştırmalarda analiz birimi olarak “firma” veya “ihracat girişimi (kanalı)” kullanılmıştır. Yapılan çalışmaların çoğunluğuna bakıldığında analiz biriminin firma olduğu görülür. Ancak, son dönem çalışmalarda analiz birimi olarak ihracat girişimi tercih edilmektedir.

Analiz biriminin firma olarak belirlenmesi, içselleştirme teorisine dayanmaktadır (Buckley and Casson, 1985). Bu teoriye göre, aksak piyasalarda firmaların azami ekonomik fayda elde edebilmeleri, kendilerine özgü somut ve soyut avantajlar sağlamalarına bağlıdır. Bu görüşü esas alan yaklaşım, firmalara özgü avantajların sadece bir ürünün geliştirilip pazarlanmasından değil, firmanın toplam öğrenme sürecinden ileri geldiğini öne sürerek, ihracat performansının firma düzeyinde araştırılması gerektiğini savunmaktadır (Sousa et al., 2008). Analiz birimi olarak firmayı esas alan araştırmalar ihracat davranışı bağlamında birçok bilgi sunsa da, stratejik düzeyde bu yaklaşım bazı kısıtlamaları beraberinde getirmektedir. Şöyle ki, bir firma içinde farklı ürün-pazar girişimleri arasında strateji ve performans farklılıkları olabilir. Bu çerçevede, aynı strateji ve yeteneğin firmanın bütün ihracat girişimleri için aynı sonuca ulaştırması varsayımı gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır (Douglas and Wind, 1987). Bu itibarla, stratejik bağlamda ihracat performansının firma düzeyinde ölçülmesi,

firmanın bütün ihracat girişimlerinin bir arada değerlendirilerek sağlıklı ve net sonuçlara ulaşılmasını engelleyecektir (Madsen, 1987).

Yukarıda belirtilen sakıncaları nedeniyle, literatürde bir kısım araştırmacı tarafından ihracat performansının ihracat girişimi analiz düzeyinde ölçülmesi gerektiği savunulmuştur. İhracat girişimi Çavuşgil and Zou (1994) tarafından, “spesifik bir ürünün spesifik bir pazara olan satışı” olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, bir ürünün iki pazarda satışı veya iki ayrı ürünün bir pazarda satışı durumunda iki ihracat girişimi söz konusu olmaktadır. Analiz birimi olarak ihracat girişiminin kullanılması gerektiğini savunan araştırmacılar, bu analiz düzeyinin ihracat başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için daha detaylı bir analiz imkânı sunduğuna işaret etmektedirler (Çavuşgil and Kirpalani, 1993; Çavuşgil and Zou, 1994). Ancak, bu yaklaşımın da birtakım sakıncalarının olduğu öne sürülmektedir. Bunlardan başlıcası, bu analiz biriminde yapılan ölçümün firmanın genel ve uzun dönemli ihracat performansı hakkında kısıtlı bilgi sunmasıdır (Madsen, 1998).

Firma Büyüklüğü: İhracat performansının ölçümünde kısa veya uzun dönem bağlamında belirlenecek kriterler bakımından firma büyüklüğü önem teşkil etmektedir. Şöyle ki, yapılan araştırmalarda küçük firmaların yöneticilerinin, dış pazarlarda düşük marjlarla faaliyet göstermeye imkân tanıyacak finansal kaynakların olmamasından dolayı kısa dönem başarısını uzun döneme tercih ettikleri belirlenmiştir (Madsen, 1998; Lages and Lages, 2004). Bu çerçevede, küçük firmalar için kısa dönemi içeren objektif ölçüm kriterlerinin tercih edilmesi önerilmektedir (Sousa, 2004). Diğer taraftan, firmalar büyüdükçe stratejik yönelimlilikleri artacağından, uzun dönemli stratejik başarı faktörlerinin ölçüme dahil edilmesi daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

İhracat Etkinliğinin Evresi: Firmalar ihracat gelişimlerinin ilk evrelerinde ihracat satış ve kârları üzerine daha fazla yoğunlaşırken, ilerleyen safhalarda tecrübe kazandıkça pazar payı gibi stratejik ölçütlere daha fazla önem atfetmeye başlarlar. Bu çerçevede, ihracat performansının ölçümünde örneklem grubunun

ihracat girişiminin gelişim evresi bakımından birbirine yakın firmalardan seçilmesi daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Sousa, 2004).

2.5.1.2.1. Experf Skalası

Zou ve diğerleri literatürde ihracat performansını belirleyen faktörlere ilişkin görüş birliği olmadığını belirterek, bunun en büyük nedenini, farklı örneklem ve ülkelerde ihracat performansını ölçebilecek genel bir ölçeğin olmamasına bağlamışlardır. Bu kapsamda, geçmiş çalışmalarda kullanılan ölçekleri de değerlendiren yazarlar, ihracat performansının finansal, stratejik ve tatmin olmak üzere üç boyutta ölçüldüğünü belirlemişlerdir. Çalışmada, ihracat performansını finansal boyutuyla ele alan araştırmalarda, ihracatın firmanın pazarlama programının bir parçası olduğu görüşü çerçevesinde, ihracat girişiminin performansının pazarlama operasyonlarıyla aynı kriterlerle ölçülebileceğinin kabul edildiği, bu kapsamda en fazla kullanılan ölçütlerin, ihracat satışları, ihracat satış büyümesi ve ihracat yoğunluğu olduğu belirtilmiştir. İhracat performansının stratejik sonuçlara dayalı olarak ölçüldüğü çalışmalarda ise, firmalar tarafından sıklıkla belirlenen, rekabet gücünün ve pazar payının artırılması gibi stratejik amaçların esas alınarak, performansın bu kriterler çerçevesinde ölçülmeye çalışıldığı belirtilmektedir. Üçüncü grup çalışmalarda ise, ihracat faaliyetlerinden duyulan memnuniyetin ihracat başarısının güçlü bir göstergesi olduğu düşüncesinden hareket edilerek, ihracat performansının algısal bağlamda ölçüldüğü belirtilmiştir (Zou et al., 1998).

Bu çerçevede yazarlar, ihracat performansının farklı ülke ve çalışmalarda aynı ölçek vasıtasıyla ölçülebilmesi için geniş bir şekilde kavramsallaştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu kapsamda farklı ülke ve araştırmalarda kullanılmak üzere geliştirilmesi amaçlanan ihracat performansı ölçeğinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir (Zou et al., 1998):

- İhracat performansını ürün-pazar (ihracat girişimi) düzeyinde ölçmesi (bu düzeyin firma düzeyinde yaşanan sorunların üstesinden geleceği belirtilmiştir),

- Daha önce yapılmış çalışmalar dahilindeki kavramsal boyutları birleştirmesi (finansal boyut, stratejik boyut ve tatmin olma boyutu),

- Farklı ülkelerde yapılmış olan araştırmalarda kullanılan ölçeklerle uyumlu olması.

Belirlenen özellikler çerçevesinde Amerikan ve Japon firmaları üzerinde yapılan ampirik araştırma ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan aşağıdaki ölçek (Tablo 2.7) oluşturulmuştur:

Tablo 2.7: Experf Skalası (Zou et al., 1998)

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ----- (5) Kesinlikle Katılıyorum
Finansal İhracat Performansı - Bu ihracat girişimi çok kârlıdır. - Bu ihracat girişimi yüksek satış hacmi sağlamıştır. - Bu ihracat girişimi hızlı büyüme sağlamıştır.
Stratejik İhracat Performansı - Bu ihracat girişimi küresel rekabetçiliğimizi arttırmıştır. - Bu ihracat girişimi stratejik konumumuzu güçlendirmiştir. - Bu ihracat girişimi küresel pazar payımızı önemli ölçüde arttırmıştır.
İhracat Girişiminin Tatmini - Bu ihracat girişiminin performansı oldukça tatmin edicidir. - Bu ihracat girişimi çok başarılıdır. - Bu ihracat girişimi beklentilerimizi tam olarak karşılamıştır.

Subjektif ölçüm kriterlerine dayanılarak geliştirilen ölçek ile ihracat performansının daha önceki çalışmalarda münferiden ölçülen, finansal, stratejik ve tatmin olma boyutları bir araya getirilmiş, böylece ihracat performansının tüm boyutlarıyla ölçülmesi sağlanmıştır. Diğer taraftan geliştirilen ölçeğin diğer bir güçlü yanı, yüksek düzeyde kültürel farklılık içeren Amerikan ve Japon firmaları nezdinde test edilmiş olmasıyla, farklı ülke ve araştırmalar arasında kıyaslanabilirlik olanağı sağlaması olmuştur. Ancak, ölçek dahilinde cevaplayıcılara yöneltilen soruların, hangi zaman

dilimi esas alınmak suretiyle değerlendirileceği belirsiz olarak bırakılmış, ayrıca, değerlendirmeye esas olmak üzere “en son ihracat girişimi”nin belirlenmesi istenmiştir. Literatürde Experf Skalasına ilave olarak, Step ve Apev Skalaları da geliştirilmiştir:

Step ve Apev Skalaları: Experf Skalası’nda belirsiz olarak bırakılan zaman boyutu, Step ve Apev Skalaları’nda kısa dönem (yıllık ihracat performansı) olarak belirlenmiştir. Lages and Lages (2004) ve Lages et al. (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerde, literatürde ihracat performansının ölçümü için geliştirilen ölçek çeşitliliğinin yol açtığı güvenilirlik probleminin çözümlü amaçlanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen ölçekler, subjektif ölçüm kriterleri kullanılması ve analiz birimi olarak ihracat girişiminin belirlenmesi bakımından Experf Skalası’yla benzerlik gösterse de, zaman perspektifi bakımından Experf Skalası’ndan ayrışmaktadır. Experf Skalası’ndan farklı olarak Apev ve Step Skalaları’nda, ihracat girişiminin yıllık performansının ölçülmesi amaçlanmaktadır.

3. REKABET

Ülkelerin refah düzeyi ekonomik güçlerine, ekonomik güç ise büyük ölçüde reel sektörün gelişmişlik düzeyine bağlıdır. Reel sektörün gelişmiş olmasının bir ölçüsü de, sektör firmalarının uluslararası pazarlardaki rakipleri karşısında rekabet edebilirlik düzeyidir. Firmaların rekabet kapasitesini ise temel olarak iki unsur belirler; maliyetler ve yenilik yapabilme.

Rekabet gücünün artmasının ülke ekonomisinde, üretim ve ihracatta gelişme, kârlılık artışı, yatırımların hızlanması ve istihdamın gelişmesi gibi zincirleme etkileri olur. Bu çerçevede, günümüz ekonomilerinde devletlere, rekabet gücü elde etmek için etkinliği ve verimliliği arttırma rolü yüklenmiştir. Bu kapsamda, devletler artık, ticaret yasalarını yeni rekabet düzenine göre modernleştirme, rekabeti teşvik etme ve firmaların rekabetçi yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olma fonksiyonlarıyla ön plâna çıkmaktadırlar (Adıgüzel, 2011).

Latincesi “competitus” olan “rekabet” sözcüğünün sözlük anlamı, “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış”tır (TDK, 1998).

Webster’s (1981)’da ise rekabet, “aynı veya farklı tür organizmaların, arzı kısıtlı bir doğal kaynak üzerine aktif talepleri” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan yola çıkarak, ekonomik bağlamda rekabet;

“Ürünlerin, kimler tarafından, ne miktarda üretileceği ve hangi fiyattan pazarlanacağıının piyasa koşullarında belirlenmesini sağlamaya yönelik olmak üzere, birimlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri olgusunu içeren ekonomik yarış.” olarak tanımlanabilir (Adıgüzel, 2011).

Bir başka ekonomik tanıma göre rekabet, “en az iki iktisadi birimin serbest piyasa ekonomisi içinde kârlarını ve pazar paylarını arttırmak için, fiyat ve fiyat dışı araçları kullanarak birbirleriyle olan stratejik mücadeleleridir” (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, rekabetin, zaman içinde piyasadaki arz-talep dengesine yardımcı olacağını, ayrıca, piyasa ekonomisinde teknik gelişmeyi zorunlu kılarak bu gelişmeye ayak uyduramayan birimleri eleyeceğini söylemek mümkündür

(Erkan, 1993). Diğer taraftan, rekabet sayesinde ihtiyaçlara rakiplerinden daha iyi karşılık verme yarışına giren firmalar, ürünlerin fiyat ve kalitesinde sürekli iyileştirmeler yaparak ekonomik etkinliği arttırır ve sosyal refah artışına katkı sağlarlar (Aktan ve Vural, 2004).

İktisat yazınına bakıldığında, iktisatçıların rekabet tanımlarının ve rekabete olan bakışlarının zaman içinde değişim gösterdiği gözlemlenir. Örneğin, Klasik Görüş'te rekabet dengeye ulaştıran dinamik bir kavramken, neoklasik yaklaşımda rekabet, dengenin olması gereken yeri gösteren, dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik durumlar olarak ele alınmıştır. Klasik İktisatçılardan Adam Smith rekabeti dinamik bir süreç olarak ele alarak, bu sürecin sağlıklı olarak devam edebilmesi için kısıtlamaların olmaması gerektiğini savunmuştur. Diğer taraftan, Smith rekabetin piyasa mekanizması içinde oluşan denge fiyatını, işbölümü ve teknoloji vasıtasıyla değiştirebildiği görüşündedir. David Ricardo da rekabeti dinamik bir süreç olarak ele almış, rantların sanayi üretimi aleyhine artışı ile kârların düşüşünün engellenmesi için dış ticaretin serbest olmasını savunmuştur. Karl Marx'a göre rekabet, malların daha ucuza üretilmesi için verilen savaşı ifade eder. Marx, rekabetin daha ucuza üretme ve daha fazla kâr elde etme güdüsünü tetikleyerek, yeni teknikler geliştirilmesini, verimliliğin artmasını ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini sağlayan, dengesizlik yaratıcı bir süreç olduğunu öne sürmüştür (Tokatlıoğlu, 1999).

Piyasaların küreselleşmesini önkabul olarak benimseyen Schumpeterci İktisat Görüşü'ne göre ise, devletin rekabet bağlamındaki temel işlevi, teknolojik değişim, inovasyon ve girişimcilik üzerinde şekillenmektedir. Bu kapsamda devlet, ulusal firmalarda inovasyonu teşvik etmek ve desteklemek suretiyle firmaların rekabet gücünü arttırmayı, bu sayede firmaların küresel rekabet avantajını güvence altına alarak ekonomik büyümeyi gerçekleştirmeyi hedeflemelidir (İçke vd., 2012).

3.1. Rekabet Gücü

Rekabet gücü kavramı üzerinde iktisatçılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, rekabet gücünün hangi boyutta ele alınması gerektiği de tartışmalı bir konudur (Atik, 2005). Kavramsallaştırmanın zorlukları, kavramın ele alınacağı boyuta göre -makro ve mikro boyut- farklılık göstermesi (örn: ülke, endüstri veya firma düzeyi) ile belirleyici ölçütlerin değişkenliği gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Ancak, aşağıda da açıklanacağı üzere, kanaatimizce rekabet gücünün en sağlıklı değerlendirmesi firma düzeyinde yapılabilmektedir.

Literatürde rekabet gücü kavramı için geliştirilen yaklaşımlar genel olarak makro-ekonomik ve mikro-firma temelinde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çerçevede, makro boyut ulusal düzeyi ifade ederken, mikro boyut endüstri ve firma düzeyini ifade etmektedir. Mikro düzeyde yaklaşımda, ülke içindeki firmalar arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal ve uluslararası düzeydeki etkileri incelenirken, makro düzeyde yaklaşımda, ülkelerin uluslararası rekabetteki durumunu etkileyen faktörler incelenmektedir (Çivi, 2001).

Rekabet gücü kavramına yönelik olarak iktisadi çerçevede Krugman (1991)'in görüşleri ön plâna çıkarken, firma düzeyinde Porter (1990)'in görüşleri ağırlıktadır. Kavramla ilgili yapılmış tanımlara geçmeden önce, rekabet gücünün teorik temellerine değinmekte fayda vardır.

Rekabet gücünü ele alan teorik yaklaşımlar klasik ve modern yaklaşımlar olmak üzere ikiye ayrılabilir. Rekabet gücü araştırmalarının kökleri, uluslararası ticarete rekabetin üstünlüğünün dinamiklerini araştıran; “Mutlak Üstünlükler”, “Mukayeseli Üstünlükler” ve “Faktör Donatımı” teorilerine dayanırken, daha sonra Porter ve Krugman'ın yaklaşımlarıyla gelişmiştir.

Adam Smith, dış ticarete rekabet üstünlüğünü Mutlak Üstünlükler teorisi kapsamında açıklamıştır. Bu teoride, bir ülkenin bir malın üretiminde diğer ülkeye göre daha etkin olması, o ülkenin mutlak üstünlüğünü ifade ederken, ülkelerin mutlak üstünlüğe sahip oldukları ürünleri üretmeleri ve ihraç etmeleri, mutlak üstünlüğe sahip

olmadıkları ürünleri ise üretmeyerek ithal etmeleri önerilmiş, mutlak üstünlüğün ise daha düşük emek maliyeti ile elde edileceği öne sürülmüştür. Buna göre, ülkeler uluslararası ticaretlerini mutlak üstünlük kriterine göre dizayn ederek refahlarını arttırabilirler (Parasız, 2000; Acar, 2000; Kibritçioğlu, 1996).

David Ricardo, Smith'in Mutlak Üstünlükler teorisini geliştirerek, Mukayeseli Üstünlükler teorisini önermiştir. Mutlak Üstünlükler teorisine göre, mutlak üstünlüğe sahip olunmayan bir malın üretilmemesi gerekir. Ancak, gerçek hayatta bir ülke her mal için mutlak üstünlüğe sahip olmayabilir ve bu yaklaşım uluslararası ticareti kısıtlar. Bu çerçevede, Ricardo'ya göre önemli olan mutlak üstünlük değil, ülkelerin üstünlüklerinin derecesidir. Buna göre, bir ülke diğer ülkeye göre hangi malın üretiminde daha yüksek bir üstünlüğe sahipse, o malın üretiminde uzmanlaşmalıdır. Böyle bir yaklaşımla, mutlak üstünlüğe sahip olmayan bir ülke diğer bir ülkeyle ticaret yapabilecektir (Seyidoğlu, 2007; Acar, 2000). Diğer taraftan, Ricardo'nun ortaya koyduğu teoriye göre, ülkelerin faktör birikimleri rekabetçi üstünlüklerini belirlemektedir. Bu teori çerçevesinde, emek yönünden zengin ülke emek yoğun sektörlerde, sermaye yoğun ülkeler ise, sermaye ile ilişkili alanlarda uzmanlaşacaklardır (Cho, 1998; Adıgüzel, 2011).

Karşılaştırmalı Üstünlükler teorisi, dış ticaretin nedeni olarak ülkeler arasındaki üretim maliyetlerinin farklılıklarını gösterirken, bu farklılığın nedeni ülkeler arasındaki emek verimliliği farklarına bağlanmıştır. Heckscher-Ohlin tarafından geliştirilen "Faktör Donatımı" teorisine göre ise, bu farklılık sadece emek faktöründen değil, sermaye faktöründen de kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre, ülkeler arasındaki ticaret, farklı ülkelerin farklı faktör yoğunluklarına sahip olmalarından dolayı yapılmaktadır. Bu çerçevede, bir ülke, üretim faktörü bol olan malların üretiminde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir. Dolayısıyla üretim faktörü bol olan malların üretiminde uzmanlaşılmalı ve bu mallar ihraç edilmelidir. Bu teoride, ülkeler arasındaki maliyet farklılıkları, üretim faktörlerinin ülkeler arasındaki farklı dağılımından kaynaklanmaktadır (Karluk, 2002; Seyidoğlu, 2007).

Klasik dış ticaret teorileri çerçevesinde rekabet gücü, hangi ülkenin hangi malın üretiminde rekabetçi üstünlüğe sahip olduğunun belirlenmesi yöntemiyle açıklanmaya

çalışılmıştır. Ancak bu teoriler, ekonomide zevk ve teknolojilerin değişmemesi, tam rekabetin geçerli olması, üretim faktörlerinin ülkeler arasında hareketsiz olması gibi varsayımları nedeniyle küreselleşen dünyada yaşanan sosyal ve ekonomik değişimlerle birlikte rekabet gücü kavramını açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Günümüzde uluslararası ticarete rekabet gücünün temel belirleyicileri olarak teknolojik farklılıklar ön plâna çıkmıştır. Modern ticaret teorileri de bu kapsamda şekillenmiştir (Firat ve Dirlik, 2008).

Modern dış ticaret teorileri çerçevesinde ele alınan rekabet gücü kavramı, en kapsamlı şekilde M. Porter tarafından araştırılmıştır. Porter, emek kıtlığı ve yüksek ücret etkileri altında zenginleşen ülkeler olduğu tespitiyle, uluslararası rekabet gücünün ucuz ve bol emek kapsamında değerlendirildiği klasik yaklaşımların rekabet gücünü açıklamadaki yetersizliğine dikkat çekmiştir. Porter'ın rekabet gücü üzerindeki analizleri ulusal, endüstriyel ve firma boyutlarını kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Porter, firma düzeyinde rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir yaklaşımla, faaliyet gösterilen sektörün sürekli olarak analiz edilerek pazar boşluklarına konumlanılmasını savunurken, ulusal düzeyde rekabet gücünü "Elmas Modeli" ile açıklamaktadır (Porter, 2010).

Krugman (1994) yaklaşımına göre ise, rekabet gücü firma düzeyinde anlamlı bir kavram olup, ülke düzeyinde verimlilik kavramıyla eşdeğer bir nitelik kazanmaktadır. Bu görüşe göre, rekabet kavramı firmalar ve ülkeler için farklı anlamlara sahiptir. Şöyle ki, firmalar için rekabet, birinin kaybı diğerinin kazancı şeklindeki sıfır toplamlı bir oyunken, ülkeler karşılaştırmalı üstünlüklerine göre karşılıklı kazanç sağlayabilirler. Bir iktisatçı olarak Krugman'ın rekabet gücüne firma düzeyinde yaklaşmasının sebebi, yüksek rekabet gücüne sahip firmaların ülkelerinin başarısına katkıda bulunacağı kabulüne dayanır (Aktan ve Vural, 2004).

Bu çerçevede, rekabet gücüne ilişkin literatürde farklı boyutlarda yapılmış tanımlardan bazıları şöyledir;

Dünya Ekonomik Forumu (1989) rekabet gücünü firma boyutunda, firmaların fiyat ve fiyat dışı unsurlar bakımından rakiplere göre daha çekici mal ve hizmet üretip satma yeteneği, olarak tanımlamıştır.

Dünya Ekonomik Forumu (2012) bir başka tanımında rekabet gücünü ulusal boyutta, ülkenin üretkenliğini belirleyen kurum, politika ve faktörler olarak tanımlamıştır.

AB Komisyonu (1994) rekabet gücünü geniş bir perspektiften, yoğun rekabet ortamında, ülkelerin, endüstrilerin ve bölgelerin üretim faktörlerinin getirilerini arttırarak yüksek istihdam düzeyi yaratabilmeleri olarak tanımlamıştır.

Markusen (1992) rekabet gücünü endüstri boyutuyla, bir endüstrinin rakipleri ile aynı veya daha yüksek düzeyde verimliliğe sahip olması ve bu verimlilik düzeyini sürdürdürebilmesine paralel olarak rakiplerden daha düşük maliyetli üretim yapabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Porter (1985)'a göre rekabet gücü, firmanın müşterileri için yaratabildiği değer ile bu değeri yaratmak için katlandığı maliyet arasındaki farkı temsil eder.

Feurer and Chaharbaghi (1994) firma düzeyinde rekabet gücünü, müşterilerin beklentileri çerçevesinde, rakiplere göre daha kaliteli ürünler üretilip satılabilmesi olarak değerlendirmişlerdir.

Aktan (2003) rekabet gücünü firma düzeyinde, bir firmanın yerel veya yurtdışı piyasalarda rakiplerine göre daha düşük maliyetli üretim yapabilmesi ile ürettiği ürünlerin kalite vb. fiyat dışı unsurlar bakımından rakiplere denk veya rakiplerden üstün olması olarak tanımlar.

OECD (1992) tarafından ihracat bağlamında ülke düzeyinde ihracat rekabet gücü, "açık pazar koşullarında, bir ülkenin dış rekabetle başa çıkabilecek ürün ve hizmetler üretirken, aynı zamanda yurtiçi reel gelirini arttırabilmesi" olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan, Dünya Bankası Raporu (2014)'na göre ülkelerin ihracat rekabet gücü, firmalarının pazar payı, ihraç edilen malların komplekslik düzeyi ve teknoloji içeriği ile firmaların, ürünlerinin yüksek kalite algısı nedeniyle dış pazarlarda benzer ürünlerden daha yüksek fiyatlandırma yapabilmelerine bağlıdır.

3.1.1. Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü

Devletlerin uyguladıkları ekonomi politikalarının temel hedefi ülkenin refah düzeyinin arttırılması olduğundan, ulusal düzeydeki rekabet gücü doğrudan refah düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Ulusal düzeyde refah artışı iktisadi anlamda, kişi başına düşen gelir artışıyla birlikte, istihdam düzeyinin ve yaşam kalitesinin artması anlamlarını taşır. Bu nedenlerle ulusal düzeydeki rekabet gücü, firma ve endüstri düzeyinden farklı olarak toplumsal bir nitelik kazanır (Erkekoğlu, 2008; Dulupçu, 2001).

Ulusal rekabet gücü çok farklı ve karmaşık faktörlere bağlı olmakla birlikte, esas itibariyle verimlilik, kişi başına düşen reel gelir artışı ve dış ticaret performansı faktörleriyle ilişkilidir. Reel kişi başına düşen gelir; üretim faktörlerinin miktarı, toplam faktör verimliliği ve ticaret hadleri ile belirlenir. Verimlilik ise, daha az girdi ile daha fazla çıktı elde edilmesidir (Markusen, 1992; Dulupçu, 2001).

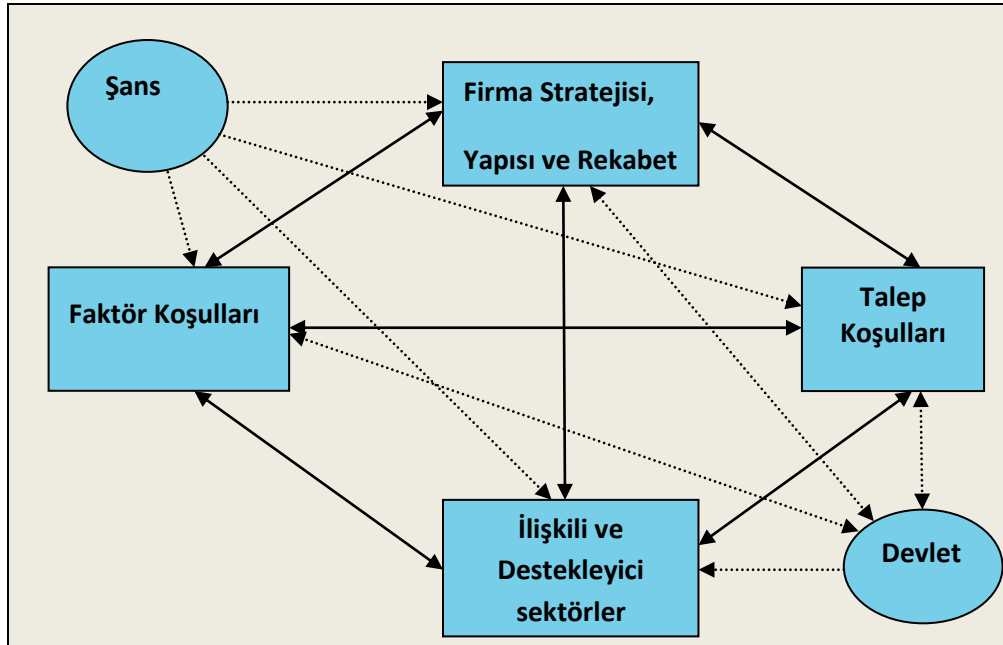
Makro boyutta verimliliğin kaynaklarının belirlenmesi güç olmakla birlikte, yaşam standardı yüksek olan ülkelerde verimlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Bütçe dengesi, kamu borç yükü, fiyat istikrarı, kur ve faiz hadleri ulusal düzeyde verimliliği etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Bu makro ekonomik göstergelerin dışında ülkenin, insan kaynakları yapısı, eğitim düzeyi, endüstrilerinin yenilik yapma ve girişimcilik kapasitesi, uluslararası ticaretin serbestliği, altyapı yatırımları, düzenleyici kurumlar ve vergilendirme kanunları da verimliliği etkileyen faktörlerdendir (Erkekoğlu, 2008).

Kişi başına düşen geliri etkileyen ticaret hadlerindeki iyileşme ise, ihraç ürünleri fiyatının ithal ürünleri fiyatından yüksek olması ile döviz kurundaki yükselmeye bağlıdır. İhraç edilen ürünlerin fiyatının yükselmesi, ihraç mallarının değerini yükseltmesiyle dış ticaret dengesinin sağlanmasına katkıda bulunur. İhraç edilen malların değerinin yükselmesi ise, bu malların dünya piyasalarındaki talebine bağlıdır. Bu noktada, ürün kalitesi önemli rol oynar. Doğrudan doğal kaynak ve fiziki sermaye stoğundaki artıştan ziyade, beşeri kaynaklar ile bilgiye yapılan yatırım sonucunda ortaya çıkan teknolojik inovasyondan kaynağını alan toplam faktör verimliliğinin gelir artışı üzerindeki etkisi daha büyüktür (Dulupçu, 2001).

Literatürde Porter (1990)'ın, "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" başlıklı çalışması ile sunduğu Elmas Modeli, rekabet gücünün ulusal düzeydeki belirleyicilerini ortaya koymaktadır.

3.1.1.1. Elmas Modeli

Porter, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini esas itibariyle şirketlerinin rekabet gücüne bağlarken, şirketlerin rekabet gücünü ise inovasyon yapabilme kabiliyetleriyle ilişkilendirmiştir. Bu çerçevede, bazı ülkelerdeki şirketlerin sürekli olarak inovasyon yapabilmeleri, o ülkelerin elmas (Şekil 3.1) olarak adlandırılan aşağıda belirtilen özelliklerine bağlanmıştır. Bu özellikler, o ülkenin şirketlerinin doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği ulusal ortamı yaratması bakımından önemlidir. Porter, ulusal ortamın, şirketlerin ürün ve süreç ihtiyaçlarına enformasyon sağladığında, şirketleri uzmanlaşmış varlık ve becerileri için desteklediğinde ve inovasyon yapmaya zorladığında, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanacağını savunur (Porter, 2010).



Şekil 3.1: Ulusal Rekabet Üstünlüğü Belirleyicileri (Porter M.E., 2010)

Faktör Koşulları: Porter, gelişmiş bir ekonominin belkemiğini oluşturan gelişmiş sektörlerdeki önem taşıyan üretim faktörlerinin miras alınmadığını, aksine yaratıldığını savunur. Rebabet gücü bağlamında şirket inovasyonunu temel alan bu düşünceye göre, en önemli üretim faktörleri sürekli ve yoğun şekilde yatırım yapılan uzmanlaşmış faktörlerdir. Bu kapsamda, bir faktörün bolluğundan çok, o faktör üzerindeki uzmanlaşma düzeyi rekabette belirleyici olmaktadır. Bu noktada Porter, uzmanlaşmış faktörler yaratan ve bu faktörleri sürekli olarak geliştiren firmaların ülke rekabet gücünü arttırdığı görüşündedir. Diğer taraftan, bir ülkenin üretim faktörleri bakımından fakir olması her zaman dezavantaj olmamakta, bu durum ülkenin yenilik yapmasını teşvik edebilmektedir (Porter, 2010).

Talep Koşulları: Elmas modelinde, iç talebin özelliklerinin firmalar üzerinde göstereceği etki ile rekabet gücünü etkileyeceği öngörülmüştür. Buna göre, yurt içi talep yapısı firmaları yenilik yapmaya ittiği ölçüde firmalar rekabet gücü kazanacaktır. Bu noktada, yerli alıcıların ürün ve hizmet alımında bilgi ve talepkârlık nitelikleri firmalar üzerinde müşterilerin yüksek standartlarını karşılama baskısı yaratarak, onları yenilik yapmaya zorlar. Bu zorlama neticesinde, firmaların kendilerini yapacakları yenilikler yoluyla geliştirmeleri uluslararası alandaki rekabet güçlerinin artmasını sağlar. Bu sayede, şirketleri rekabet avantajı sağlayan ülkelerin rekabet gücü artar (Porter, 2010).

İlişkili ve Destekleyici Sektörler: Ulusal rekabet üstünlüğüne ortam hazırlayan diğer bir faktör, ülkedeki uluslararası ölçekte rekabetçi olan destekleyici ve ilişkili sektörlerin varlığıdır. Ülkede uluslararası ölçekte rekabetçi olan tedarikçilerin olması, satışa dönük sektörler maliyet bakımından etkin ve hızlı girdi temini yoluyla üstünlük sağlar. Birbirine yakın olarak konumlanan tedarikçi ve son kullanıcılar yakın işbirliği ve enformasyon akışı sayesinde inovasyon yapma imkânlarını arttırırlar. Diğer taraftan, Porter'a göre firmalar kendi tedarikçilerinin küresel boyutta rakipleri olmasından fayda sağlarlar. Öte yandan, ilişkili sektörlerin varlığı ve inovatif yönde katkıları, diğer sektörlerin yenilik yapma becerilerini güçlendirerek rekabetçi güçlerinin artışı sağlar (Porter, 2010).

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet: Ulusal koşullar, firmaların doğuşu, örgütlenmesi ve yönetim yapıları kadar rekabetin yapısını da etkiler. Örneğin, Almanya'da yönetimde katı bir hiyerarşi ve teknik bilgi ön plândayken, İtalya'da genellikle odaklanma yönü önde olan küçük ve orta ölçekli işletmeler başarı göstermektedirler. Ülkeler şirketlerin ulaşmaya çalıştığı hedefler açısından farklılık gösterirler. Örneğin Almanya ve İsviçre'de çoğu hisse uzun vadeli olarak alınıp satılırken, ABD'de tam tersi biçimde, yatırımcılar yıllık hisse kazancına odaklanırlar. Diğer taraftan, ülkedeki çalışma ve becerileri geliştirmeye yönelik motivasyon da rekabet yapısını etkiler. Yetenekli insan kaynaklarının tercihleri, ülkelerin rekabet gücünü etkileyen bir başka faktördür (Porter, 2010).

Bu noktada yapı ve strateji dışında, iç rekabete ayrıca değinmek gerekir. Elmasın en önemli değişkeni, şüphesiz, diğer bütün değişkenler üzerindeki uyarıcı etkisi nedeniyle iç rekabettir. Porter, güçlü yerel rakiplerin varlığının rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülmesinde önemli rolü olduğu görüşündedir. İç rekabet, modelin temel dayanak noktası olan inovasyonu kamçılayan bir etki yaratır. Güçlü iç rakiplerin olması, firmaları, düşük maliyetli olmaya, kalite ve hizmet bakımından gelişime, ayrıca, yeni ürünler ve süreçler yaratmaya zorlar. İç rekabetin diğer bir faydası, rekabet üstünlüğü kaynaklarının sürekli geliştirilmesi için firmaları zorlamasıdır. Diğer taraftan, yerel rekabet devletten alınan destekler noktasında da olumlu etki yaparak bu desteğin korumacılık kapsamında kullanılmasını engeller. Bu sayede, devlet destekleri dış rekabete açılma ve uzmanlaşma yatırımları gibi alanlarda kullanılır. Nihai olarak, yerel düzeydeki sert rekabet şartları firmaları daha verimli ve daha üretken olmaya zorlayarak yurtdışı rekabete hazır hale getirir. Son olarak, Porter şans faktörünün endüstrilerin başarısında rol oynadığından bahisle, teknolojik buluş veya icatlar, girdi maliyetlerindeki ani düzensizlik, dünya finansal piyasalarındaki veya döviz kurlarındaki anlamlı değişimler, savaş ve afetler gibi tesadüfi olayların rekabet sistemini olumlu yada olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir (Porter, 2010).

3.1.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü

Ulusal düzeyde rekabet gücü refah düzeyi ile ilişkilendirilirken, endüstri düzeyinde bu ilişki verimlilik ile kurulmuştur. Markusen (1992)'e göre bir endüstrinin rekabet gücünün kaynağı, rakiplerle aynı veya daha yüksek verimliliğe sahip olunması, aynı zamanda, bu verimlilik düzeyinin sürdürülebilir olması ve rakiplerden daha düşük maliyetli olarak üretim ve satış yapılabilmesidir (Atik, 2005).

Benzer şekilde, Byran (1994)'a göre endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir bütün olarak endüstrinin rakiplerle kıyaslamalı verimlilik düzeyine bağlıdır. Bu kapsamda, endüstrinin rekabet gücü, birim emek maliyeti veya emek verimliliği ölçütleri ile değerlendirilebilir.

Markusen (1992)'e göre bir endüstrinin ithalatı artıyor ve ihracatı düşüyorsa, aynı zamanda toplam dünya ihracatı içindeki payı azalırken, toplam dünya ithalatı içindeki payı artıyorsa, o endüstrinin rekabet gücünde azalma söz konusudur.

Porter'a göre, bir endüstride rekabetin doğasını beş güç -endüstriye yeni girecek firma tehditleri, alıcıların pazarlık güçleri, ikâme ürün veya hizmet tehdidi, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve endüstrideki mevcut firmalar arasındaki rekabet- belirler. Bu görüşe göre, her sektör kendi özel "beş güç" koşullarından dolayı aynı kâr potansiyelini sunmaz. Bu nedenle, firmalar piyasadaki beş gücü analiz ederek, uygun stratejilerle sektörlerinde konumlanmalıdırlar (Porter; 2000, 2010).

3.1.3. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Rekabet gücü kavramının en etkin şekilde işlev kazandığı boyut firma düzeyidir. Ulusal ve endüstri düzeyinde rekabet gücü –yukarıda açıklanan iki düzeyde açık ve zımni olarak ifade edildiği üzere-, ekonominin yapı taşı olan firmaların rekabet gücüne bağlıdır. Bu sebeple, kanaatimizce firma düzeyindeki rekabet gücünün bileşenlerinin anlaşılması, ülke firmalarının rekabet gücünün arttırılması ile aynı zamanda ülkenin rekabet gücünün ve dolayısıyla refahının yükseltilmesine katkı sağlayacaktır.

OECD'nin tanımına göre firma düzeyinde rekabet gücü, "firmanın uluslararası pazarlarda tatmin edici düzeyde getiri sağlayacak rekabet etme kapasitesine sahip olması"dır (Wolff et al., 2007).

Cockburn et al. (1998)'a göre firma düzeyinde rekabet gücü, "firmaların ürünlerini rakiplerin fiyatlarına eşit veya daha yüksek düzeyde satabilme yeteneği"dir.

Buckley et al. (1988)'a göre ise firma düzeyinde rekabet gücü, "firmanın yerli ve uluslararası rakiplerine göre ürün ve hizmetlerini daha ucuza üretebilmesi"dir.

Literatürde firma düzeyinde rekabet gücü esas itibariyle "maliyet" ve "ürün" kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Aktan (2007)'a göre, bir firma rakiplerinden daha düşük maliyetle üretim yaparak rakipleri karşısında fiyat ve maliyet avantajı sağlarken, ürünlerinin kalitesi ve çekiciliği ile sunduğu hizmetlerin rakiplere denk veya rakiplerden iyi olması ile ürün avantajı sağlar.

Kibritçioğlu (1996)'na göre, firmanın yerel veya uluslararası piyasalardaki rakipleri karşısında rekabet gücüne sahip olması, ürün fiyatı ve kalitesi ile teslimat, satış sonrası servis vb. hizmetler kapsamında rakiplerine göre daha üstün durumda olmasına bağlıdır.

Porter (2000)'a göre firma düzeyinde rekabet gücü, maliyet ve farklılık olmak üzere iki boyutta açıklanır. Bu görüşe göre, bir firma rakiplerinin sunduğu faydayı daha düşük maliyetle sunabildiğinde veya rakip ürünlere kıyasla daha yüksek fayda sunabildiğinde rekabet avantajı sağlar. Bu görüşe göre firma, maliyet ve farklılık avantajları sayesinde sektörde kendine konum edinerek kâr edebilme potansiyeli sağlar.

Feurer and Chaharbaghi (1994)'ye göre, firmanın müşterilerin algısında rakiplerine göre daha üstün ürün ve hizmetler sunması, rekabet gücünün üstünlüğüne işaretir.

McFetridge (1995), homojen ürün piyasalarında maliyet avantajının rekabet gücünü belirlediği, ancak homojen olmayan piyasalarda rekabet gücünün daha çekici ve farklılaştırılmış ürün geliştirilmesine bağlı olduğu görüşündedir.

Bu görüşler ışığında, firma düzeyinde rekabetin esas itibariyle, maliyet ve ürün/hizmet boyutları çerçevesinde analiz edilebileceği söylenebilir.

Firma düzeyinde rekabet analizinin yapılabilmesi için kilit nitelikteki kavram şüphesiz “strateji” dir. Stratejiler rekabet etme yöntemini belirleyici araçsal fonksiyonları ile firmalar için hayati önem taşırlar.

İşletme yazınında firma düzeyinde rekabet gücü, rekabet üstünlüğü-rekabet avantajı anlamlarında kullanılmıştır. Bu çerçevede, aşağıdaki bölümlerde strateji kavramı tanımlanarak, literatürde firma düzeyinde rekabet üstünlüğü kapsamında öne çıkan iki ana stratejik yaklaşım olan, “Endüstriyel Organizasyon” teorisi ile “Kaynak Temelli Görüş” açıklanmakta ve bu yaklaşımların firmaların rekabet etme yöntemlerine ilişkin sundukları bakış açıları değerlendirilmektedir.

3.2. Strateji ve Rekabet Avantajı

Latince yol anlamına gelen “stratum” ve eski Yunanlı generallerin ismi olan “Strategos” kelimelerinden türetildiği düşünülen strateji terimi, Türkçe’de “sürme, götürme, gütme” anlamlarında kullanılmaktadır. Büyük Türkçe Sözlük’te strateji kavramı için, “öncelikli bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ve “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla, politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” tanımları yapılmıştır (TDK, 1998).

Birçok yönetim teriminde olduğu gibi, üzerinde uzlaşmaya varılmış olan tek bir strateji tanımı yapmak zordur. Bunun ana nedeni olarak, stratejinin dinamik bir süreç olması gösterilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, değişen zaman, teknoloji, pazar ve rekabetle birlikte stratejiye olan bakış da değişim göstermektedir (Fleisher and Bensoussan, 2003).

Bu çerçevede, aşağıda işletme yazınında yapılmış olan strateji tanımlarından örnekler verilmektedir.

Chandler (1962)’a göre strateji, işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenerek bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesidir.

Andrews (1971)'a göre, yalın anlamda geleceğe yönelik bir tahmin faaliyeti olan strateji, firma temelinde “güçlü-zayıf” yönler ile çevresel “fırsat-tehdit” konsepti çerçevesinde, bir şirketin yapma olanağına sahip oldukları ile yapma olasılığına sahip oldukları arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Montgomery and Coolis, 2000). Ayrıca, Andrews işletme stratejisini, şirketin amaç ve hedeflerinin belirlenerek, bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerin plânlandığı bir karar verme modeli olarak değerlendirmiştir (R. Evered, 1983).

Harvey (1982) stratejiyi, yoğun rekabet şartlarında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir firmanın hareket biçimi olarak tanımlamıştır.

Porter stratejiyi, endüstriyel rekabet güçlerine karşı bir savunma oluşturulması yada rekabet güçlerinin en zayıf olduğu noktada endüstride bir konum elde edilmesi olarak tanımlamıştır (Porter, 1979).

Thompson and Strickland (1999) stratejiyi, firmanın faaliyet gösterdiği sektörde konumlanarak başarıyla rekabet etmesini sağlayan, yöneticilerin “oyun plâni” olarak tanımlamışlardır.

Mintzberg (1998)'e göre strateji, sıralı faaliyetlerin sonucu olarak zaman içinde birikimli olarak gelişen bir modeldir.

Quinn (1999) stratejiyi, organizasyonun genel amaçlarını, politikalarını bütünlükten bir plân olarak tanımlamaktadır.

Klasik bakış açısının stratejiye yaklaşımı, “önce formüle et, sonra uygula” prensibi doğrultusunda işlemektedir. Bu prensibe göre, strateji önce formüle edilir, yani plânlanır, daha sonra örgütsel yapılar aracılığı ile uygulamaya koyulur. Ancak, son dönem çalışmalarda klasik strateji yaklaşımının gerçek hayatla bağdaşmadığı öne sürülmektedir. Bu bakış açısına göre strateji, formülasyon ve uygulama aşamaları birbiri içine geçmiş, kompleks ve birbirini etkileyen bir süreçtir. Bu yaklaşım stratejiyi tasarlanıp uygulanan bir kavramdan ziyade, zaman içinde birikimli şekilde oluşan bir formasyon olarak değerlendirmektedir (Bakoğlu, 2010).

Strateji kavramına en geniş ve farklı bakış açısını Mintzberg sunmaktadır. Mintzberg stratejiyi, sadece rakiplerle mücadele aracı olarak tanımlamanın

yetersizliğinden yola çıkarak, stratejinin herşeyle ilgili olabilme potansiyelini taşıdığı görüşündedir. Bu çerçevede, Mintzberg stratejiyi sadece bir tanıma bağlı kalarak açıklamanın yetersizliğini savunarak, stratejinin farklı özelliklerine atfen beş ayrı tanım yapmıştır (Mintzberg, 1987):

Plân olarak strateji: Stratejinin herhangi bir duruma karşı oluşturulmuş bir aksiyonlar bütünü olarak ele alındığı yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, strateji önceden belirlenen hareket tarzlarının nasıl hayata geçirileceği ile ilgilidir.

Manevra (Hile) olarak strateji: Rakiplerin önüne geçmek amacıyla onları engelleme, caydırma, kandırma gibi faaliyetleri içerir.

Örüntü olarak strateji: Stratejik plân ve hileler bilinçli olarak gerçekleştirilen eylemlerdir. Fakat bazen strateji, davranışlar silsilesinden oluşur. Yani bilinçli bir şekilde seçilmeksizin, süreklilik arz eden aksiyonların bütünü stratejiyi oluşturur. Burada niyet edilsin ya da edilmesin, davranışlardaki tutarlılık bir bütün halinde stratejiyi oluşturmaktadır.

Pozisyon olarak strateji: Bu anlamda strateji, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaya yardımcı olmak amacıyla, organizasyonun çervesiyle uyumunu sağlamaya yönelik bir araçtır. Pozisyon olarak strateji dışsal çevrede konum edinme amacını taşır.

Perspektif olarak strateji: Stratejik tercihler organizasyonun kültür ve ideolojilerinden etkilenerek oluşur. Bu çerçevede, strateji bir pozisyon seçimi değil dünyayı algılama biçimidir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, literatürde stratejiye birbirinden farklı bakış açılarıyla yaklaşmıştır. Ancak özünde strateji, işletmenin rakipleri karşısında başarılı olmasını sağlayan bir anahtar işlevi görmektedir. Dahası strateji, örgütün tüm üyelerini birbirine bağlayarak ortak bir yöne sevk etme işlevine sahiptir.

İşletme biliminde rekabet ve strateji yazınında, strateji, stratejik üstünlük, rekabet avantajı ve rekabet üstünlüğü kavramlarının tarihi gelişim seyri içinde birbirlerinin

yerine kullanıldığı görülmektedir.² Yazındaki temel amaç, bazı firmaların neden diğerlerine göre üstün performans gösterdiklerinin izahıdır.

İşletme yazınında rekabet üstünlüğü kavramı ilk olarak Chamberlin (1933) ve Alderson (1937)'un çalışmalarında kullanılmıştır. Bu çalışmalarda firmalar arasındaki performans farklılıklarının nedeni, firmaların sahip oldukları kaynakların heterojen yapıda olmasına bağlanmıştır. Bu kapsamda, Alderson (1937) rekabetçi üstünlüğün kaynağını talebin karşılanabilmesini sağlayan özellikler olarak değerlendirirken, Chamberlin (1933) rekabet üstünlüğünü, firmaların sahip oldukları teknik bilgi, marka bilinci, patent ve yöneticilerin birlikte çalışma uyumu gibi firma yetenekleri kapsamında değerlendirmiştir (Papatya, 2003; Soyer, 2007).

Selznick (1957) rekabet üstünlüğünü firmaların rakiplerinden daha iyi yapabildikleri ayırt edici yetkinlikleriyle ilişkilendirerek açıklarken, Penrose (1959) rekabet üstünlüğünde kaynak tabanının önemine değinmiştir (Soyer, 2007).

Rekabet üstünlüğü kavramına ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş olmasına karşın, strateji/rekabet üstünlüğü yazınında kavram üzerindeki sistematik analizler 1960'lı yıllarda başlamıştır. Bu yıllarda, ilk olarak Harvard Ekolü olarak isimlendirilen yaklaşım, rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme stratejisine dış çevre analizi penceresinden bakmıştır.

1960'lı yıllarda R. Andrews ve H. Ansoff'un öncülüğünde başlayan ve stratejik plânlama dönemi olarak adlandırılan bu dönemde, rekabet üstünlüğü için tavsiyeci bir anlayış hakim olmuştur (Barca, 2009). Bu kapsamda Andrews (1965), stratejinin "SWOT Analizi" ile formüle edildiği modelinde, firmanın içsel "güçlü ve zayıf" yanları ile karşı karşıya olduğu dışsal "fırsat ve tehdit"lerin bir arada değerlendirilerek, bu iki faktör arasında uyumun sağlanması gerekliliğini vurgulamıştır. İçsel ve dışsal faktörlerin rakiplerle kıyaslamalı olarak değerlendirilmesini öngören bu yaklaşımla, firmanın mevcut konumu ile gelecekteki konumunun belirlenmesi ve gerekli yönetsel hamlelerin yapılması öngörülmüştür. Ansoff (1965) ise, "Boşluk Analizi" yöntemiyle, belirlenen hedefler çerçevesinde firmanın mevcut konumundan yeni bir konuma geçmesini

²Bu çalışmada ise strateji ve rekabet üstünlüğü/avantajı, stratejiden rekabet avantajına doğru birbirini takip eden farklı iki kavram olarak değerlendirilmiştir.

sağlayacak plân tasarımını savunmuştur. Bu görüşe göre dört aşamalı olarak gerçekleştirilecek analiz, öncelikle ulaşılması arzulanan hedeflerin belirlenmesini, daha sonra firmanın mevcut durumu ile hedeflenen durum arasındaki farkların tanımlanmasını, tanımlanan farkları ortadan kaldıracak stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Stratejik plânlamanın öncü düşünürleri olan Andrews ve Ansoff'un ortak yaklaşımları, öncelikle dış çevrenin analiz edilerek firmanın dış çevre şartlarına göre hazırlanmasıdır (Barca, 2009).

1964 yılında Boston Danışma Grubu'nu kuran Henderson tarafından strateji, bir firmanın rakipleri karşısında rekabet konumunu belirleyen bir araç anlamında kullanılmıştır. Bu görüşe göre, strateji rekabet avantajının kaynağıdır. Ayrıca, iki firmanın aynı yöntemlerle varlıklarını sürdürme çabasının iki firmayı da başarısızlığa götüreceği, başarının farklı olma çabası ile mümkün olacağı iddia edilmiştir (Henderson, 1989).

Literatürde konumlandırma ekolü olarak adlandırılan bu görüş, daha sonra Porter'ın katkılarıyla sağlam bir zemine oturtulmuştur. Porter rekabet üstünlüğünü, firmanın içinde bulunduğu endüstrinin kâr ortalamasının üzerinde kârlılığa sahip olması şeklinde tanımlamıştır. Rekabet üstünlüğü, yani ortalamanın üzerindeki kârın ise, maliyet veya ürün/hizmet üstünlüğü ile kazanılabileceğini savunmuştur. Bu kapsamda, bir malın rakiplerden daha ucuza üretilmesi maliyet üstünlüğü sağlarken, müşterilerin daha yüksek fiyat ödemeyi kabul ettikleri durum ürün/hizmet üstünlüğünü tanımlar. Bu çerçevede, strateji ise rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak, odağında rekabet kavramı olan bir yaklaşımla tanımlanmıştır. Bu görüşe göre, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firma öncelikle endüstri çevresindeki güçlerin (tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, ikâme malların tehdidi, rakipler) analizini yapmalı ve bu analiz çerçevesinde bu güçlere karşı kendisini savunabileceği bir konum belirlemelidir. Porter firmaların kendilerini beş güce karşı konumlandırabilmeleri için üç genel strateji önermiştir; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Maliyet liderliği, standart ürünlerin rakiplerden daha az maliyetle üretilmesi; farklılaştırma, müşterilerin daha fazla fiyat ödemeyi kabul edeceği nitelikli

ürün ve hizmet üretimi; odaklanma, bu iki stratejiden birinin pazarın bir bölümünde uygulanmasıdır (Porter, 1985).

Bu görüş, rekabet üstünlüğü için dışsal analizin yanısıra içsel analize de önem vermiştir. Porter, firmanın müşterileri için yarattığı değeri rekabet avantajının kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda, değer zinciri analizi yardımıyla, stratejik nitelikteki işletme aktivitelerinin iki genel strateji çerçevesinde, ya maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisinin uygulanmasına uygun olarak yapılandırılması sağlanır. Bu yaklaşım, firmanın iç yapısının dış çevre şartlarında etkin şekilde rekabet edebilecek şekilde değiştirilmesini öngörür.

Rekabet üstünlüğü sağlamak için endüstrideki kolektif güçler karşısında rekabet stratejileriyle konumlanma yaklaşımını savunarak, dışarıdan içeriye doğru stratejik bir perspektif sunan rekabet stratejileri döneminden sonra, 1990'lı yıllarla birlikte başlayıp halen gelişimini sürdürmekte olan Kaynak Temelli Görüş strateji yazınına hakim olmuştur.

Konumlandırma ekolünden farklı olarak, strateji yazınında Kaynak Temelli Görüş'ün rekabet avantajı sağlama konusunda dayanak noktası, sektörün çekiciliği ve kâr potansiyelinden ziyade, öncelikle firmanın sektörel potansiyeli kullanabilmesini sağlayacak kaynak ve yetenekleridir. Bu bağlamda, stratejik kararların temelinde, firmayı rakiplerinden üstün kılan kaynak ve yetenekleri yatmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekler ise, firmanın rakiplerine göre daha iyi yaptığı, taklit edilmesi zor ve müşteriler nezdinde değerli olan becerileridir. Bu görüşe göre, firmanın müşteriler tarafından tercih edilme nedeni söz konusu yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Stratejik yönetim yazınında gelinen bu aşamada, işletme stratejisinin odağında işletmenin iç çevresindeki kaynak ve yetenekleri vardır. Görüşün öncülerinden Hamel and Prahalad (1994), pazar rekabetinde öncelikli başarı faktörünün firmanın rekabete olan hazırlığı olduğunu, rekabetçi manevraların ise ancak yeterli donanıma sahip olunması halinde bir anlam ifade edebileceğini vurgulamışlardır. Bu görüşe göre, rekabet stratejileri önemlidir, ancak temel yetkinlikleri zayıf olan bir firma başarıya ulaşamaz. Bu nedenle, dış çevrede ortaya çıkan tehditlerin bertaraf edilip fırsatların

avantaja dönüştürülmesi, ancak yeterli hazırlığı olan firmalar için söz konusu olabilir. Yani, rekabet avantajı/üstünlüğü sağlamak için öncelikli olarak firmanın kaynak ve yeteneklerine odaklanılmalı, bunların geliştirilmesine çalışılmalıdır. Ancak KTG, firmaların kaynak ve yeteneklerinin nasıl geliştirileceği hususunda açık bir reçete sunmamaktadır. Görüşün henüz gelişme aşamasında olması bunun başlıca nedenidir (Barca, 2009).

Özetle, firmalar arasındaki performans farklılıklarının nedenlerinin sorgulandığı rekabet ve strateji yazınında farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Ancak, özü itibariyle yaklaşımların çıkış noktasının ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, stratejik kararlarda işletme dışı faktörlerin temel alınması gerekliliğini savunurken, diğeri, işletme içi faktörlerin temel alınmasını savunmaktadır. Birinci görüşe göre, firmanın stratejik kararları dışarıdan içeriye bakış açısıyla, sektörel güçlerin etkilerinin analizi ile verilmeli, firmanın iç dizaynı da buna göre şekillendirilmelidir. Diğer görüş ise, içeriden dışarıya doğru stratejik bir yaklaşımı benimseyerek, rekabet üstünlüğünün kaynağını işletmenin kaynak ve yetenekleri olarak belirlemiştir (Barca, 2009).

Rekabet üstünlüğü ve strateji yazınında firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamaya çalışan ve yukarıda belirtilen birinci stratejik görüş, rekabet üstünlüğünün kaynağını, yapı-davranış-performans paradigması çerçevesinde endüstri yapısına dayandıran “Endüstriyel Organizasyon” teorisi dir. İkinci stratejik görüş ise, rekabet üstünlüğünün kaynağının işletme kaynak ve yetkinliklerine dayandırıldığı “Kaynak Temelli Görüş” tür.

Bu çerçevede, çalışmanın takip eden bölümlerinde stratejik yönetim alanında rekabet üstünlüğü yazınına hakim olan ve birbirlerine alternatif olarak sunulan bu iki stratejik yaklaşım, ihracatçı firmaların dış pazarlardaki rekabet avantajlarına esas olmak üzere açıklanmaktadır.

3.2.1 Endüstriyel Organizasyon Teorisi

Endüstriyel piyasalar ile bu piyasalardaki firmaların performans farklılıklarını inceleyen Endüstriyel Organizasyon (EO) yaklaşımı, kökeni itibariyle adil bir rekabet ortamının sağlanmasına yönelik kamu politikalarının geliştirilmesini amaçlayan iktisadi bir yaklaşım olup, özellikle Porter'ın katkılarıyla geliştirilen, firma düzeyinde yöneticilerin takip edebilecekleri uygulamaya dönük özellikleriyle stratejik yönetim yazınına önemli bir perspektif sağlamıştır. Bu kapsamda yaklaşım, stratejik yönetim yazınında dışsal analize temel oluşturarak firmalar arasındaki performans farklılıklarının açıklanması amacıyla kullanılmaktadır.

İlk olarak 1930'lı yıllarda iktisadi bir yaklaşımla, işletmelerin performanslarındaki farklılıkları anlamaya yönelik çalışmalarla temelleri atılan EO yaklaşımı, Mason'un 1938 yılında bu çerçevede geliştirdiği yapı-davranış-performans (ydp) paradigması ile teorik bir zemine oturtulmuş, daha sonra Bain'in 1951 ve 1956 yıllarında yapmış olduğu katkılarla olgunluk kazanmıştır (Karacaoğlu, 2006).

İktisadi temelde EO, klasik mikro iktisadi yaklaşımdan farklı olarak tam rekabetin olmadığı durumlarda, endüstrilerin ve aynı endüstri içinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin performans farklılıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu görüşe göre, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının ana nedeni, işletmelerin stratejik seçimleri üzerindeki baskın etkisiyle "dış çevre"dir. Dolayısıyla, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin özellikleri, işletmenin başarısında içsel özelliklerden çok daha önemli rol oynamaktadır.

EO bakış açısına göre, firma temelinde rekabet üstünlüğü, endüstrinin rekabet çevresinin özelliklerine uygun olarak izlenen stratejiler aracılığı ile kazanılabilir. Bu çerçevede stratejik bir bakış açısı sunan yaklaşım, firma başarısında asıl belirleyici faktörün dış çevre olduğunu savunmakta ve dış çevrede rekabeti etkileyen güçlerin analiz edilerek, tespit edilecek avantajlı bir pozisyona uygulanacak rekabetçi stratejiler aracılığı ile konumlanılmasını önermektedir (Karacaoğlu, 2006).

Bu bağlamda EO'nun dört önemli varsayımı şu şekilde açıklanmaktadır (Karacaoğlu, 2006):

- Dış çevre işletmenin endüstri ortalamasının üzerinde kâr etmek için izleyeceği stratejiler üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.
- Belirli bir endüstri veya pazarda rekabet eden firmalar, benzer stratejik kaynaklara sahip olduklarından benzer stratejilerle rekabet ederler.
- İşletmelerin stratejik kaynakları işletmeler arasında yüksek mobiliteye sahiptir.
- İşletme yöneticileri işletmelerin çıkarlarını düşünerek tamamen rasyonel kararlar verirler.

EO teorisinin temelini oluşturan yapı-davranış-performans paradigması, endüstri yapısının firma davranışını ve dolayısıyla firma performansını etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Bain'in katkılarıyla ortaya koyulan ve yazında "Harvard Geleneği" olarak adlandırılan bu üçlü analitik boyut, bu yaklaşıma bağlı olarak yapılan görgül çalışmalarla test edilmiş, bu kapsamda yapılan çalışmalar endüstri yapısının, endüstriler arasında ve içinde performans farklılıklarına yol açtığı görüşünü desteklemiştir (Karacaoğlu, 2006; Kahveci, 2010).

YDP paradigmasına göre, bir firmanın göstereceği performansı içinde bulunduğu endüstri çevresinin özellikleri belirler. Bu görüşe göre, çevrenin özellikleri (yapısı) firmanın davranışını (stratejisini) etkiler, bu davranışlar ise nihai olarak firmanın performansını belirler (Şekil: 3.2) (Porter, 1981). Ancak, YDP paradigması bu üçlü mekanizma içinde endüstri yapısının uzun dönemde değişmeyeceğini varsayar. Bu yaklaşım çerçevesinde yapı, endüstrinin ekonomik ve teknik özellikleri itibarıyla rekabet ortamını belirler. Bu çerçevede yapı kavramı, endüstriyi, endüstrideki rakip sayısını, ürünlerin homojenliğini ve endüstriye giriş engellerini içerir. Bu içerik çerçevesinde endüstri yapısının en önemli belirleyicilerinin firma yoğunlaşması ile firma yoğunlaşmasını etkileyen giriş engelleri olduğu söylenebilir (Seth and Thomas, 1994; Porter, 2000). Davranış, firmanın rakiplerin davranışlarına karşı benimseyeceği stratejik nitelikli fiyatlandırma, reklam, üretim, Ar-Ge, tutundurma faaliyetlerini içerir. Bu faaliyetlerin seçimi ise yöneticilerden çok yapının etkisiyle şekillenir (Schendel, 1994).

YDP paradigması içinde performans, firma performansı ve ekonomik performans anlamlarında kullanılmıştır. YDP bağlamında performans, firma temelinde kârlılık, verimlilik, pazar payı gibi ölçütleri içerirken, firmaların ürettikleri mal ve hizmetler karşılığında elde ettikleri gelirin belirli bir seviyenin üzerine çıkmaması hedeflenir. Temeli iktisadi anlaşuya dayanan YDP'nin amacı, firmanın performansının dengeli bir şekilde artması, böylelikle makro boyutta gelirin adaletli bir şekilde dağılmasıdır (Karacaoğlu, 2006).



Şekil 3.2: Yapı-Davranış-Performans Paradigması (Porter M.E., 1981)

3.2.1.1 Porter Yaklaşımı (Konumlandırma Ekolü)

İktisadi kökeni ile endüstriler arasındaki performans farklılıklarının analizine odaklanan Endüstriyel Organizasyon teorisinin işletme bilimi içindeki stratejik yönetim anlayışına adaptasyonu, M.E. Porter'ın rekabet stratejisi ve rekabet avantajı konularındaki çalışmaları ile sağlanmıştır.

Porter, stratejik yönetim alanına Swot Analizi modeli ile kazandırılan dışsal ve içsel analiz konseptinin dışsal analiz kısmına odaklanmakta, ancak SWOT yaklaşımının fırsat-tehdit yaklaşımının ötesinde öneriler getirmektedir. Porter yaklaşımında strateji, farklı bir dizi faaliyeti içeren benzersiz bir pozisyonun yaratılması olarak tanımlanırken, firmaya, uygulayacağı stratejiler ile endüstrideki en uygun stratejik pozisyona konumlanması önerilmektedir. Bu çerçevede, Porter'ın yaklaşımı geleneksel EO teorisinden iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi, EO teorisi endüstri performansına odaklanırken, Porter endüstri performansından çok firmaya odaklanır. İkinci olarak, EO teorisi tamamen dış çevre odaklıyken, Porter'ın yaklaşımın tamamen dış çevre veya

işletme odaklı bir yaklaşım olduğu söylenemez. Zira, bu yaklaşıma göre stratejinin başlangıç noktası dış çevre olsa da, dış çevre analizi ile piyasada rekabet üstünlüğü sağlayacak bir konum elde edilmesine yönelik olarak, işletme içinde sürdürülen faaliyetlerin bu konumu destekleyecek şekilde uyarlanması da salık verilmektedir (Porter; 1991, 1998).

Porter'a göre konum, firmanın endüstri içindeki kârlılığını belirleyen en önemli faktördür. Bu çerçevede, kendisini endüstri içinde iyi bir pozisyonda konumlandıran işletme, endüstrinin kârlılığı yüksek olmasa dahi endüstri ortalamasının üzerinde kâr elde edebilir. Ayrıca, her endüstride firmalar için uygun konumların olduğundan hareketle, işletmelerin seçebilecekleri stratejik konumlar üçe ayrılmıştır (Porter, 1996);

Çeşitlilik Tabanlı Konumlanma: Müşteri segmentleri yerine, endüstrideki ürün veya hizmetlerin seçimine dayanır. Bu kapsamda, faaliyet gösteren işletmeler sektörün alt ürün ve hizmet çeşitlerinin üretimine odaklanırlar.

İhtiyaç Tabanlı Konumlanma: Temel olarak farklı müşteri segmentleri hedef alınır. Farklı ihtiyaçları olan müşteri gruplarının özellikleri dikkate alınarak, farklılıkları en iyi şekilde karşılayacak faaliyetlerin rakiplerden farklılık yaratacak yöntemlerle uygulanması esasına dayanır.

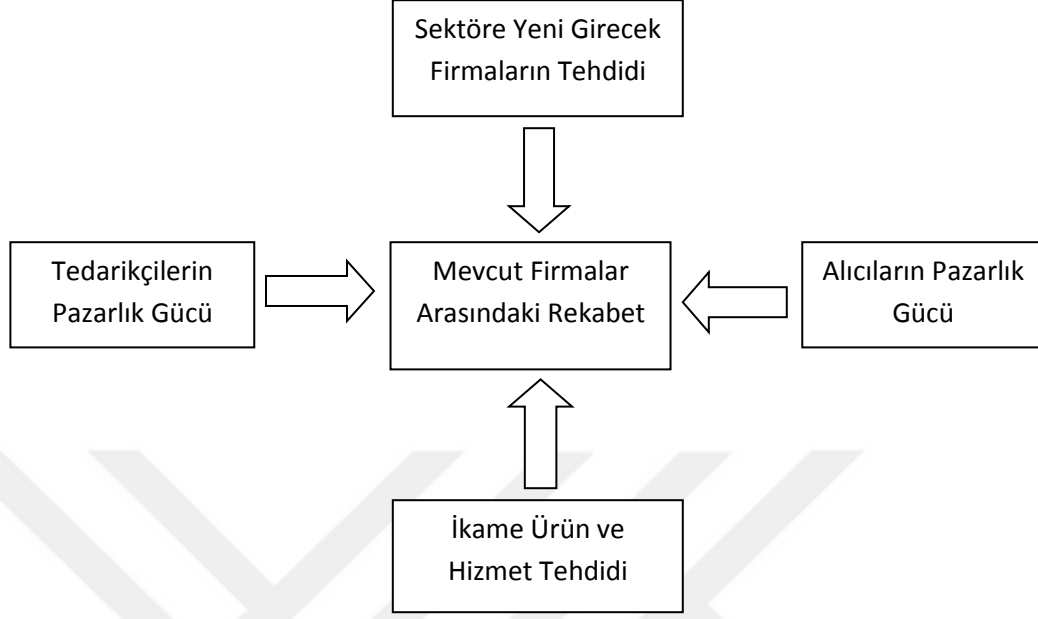
Erişim Tabanlı Konumlanma: Müşterilere ulaşım yollarının temel alınarak, müşterilerin bu bağlamda segmentlere ayrılmasına dayanır. Farklı coğrafi bölgelerde bulunan müşterilere en etkili şekilde ulaşılması hedeflenerek, işletme faaliyetlerinin buna göre dizayn edilmesi söz konusudur.

Yapı-Davranış-Performans paradigması temelinde, Porter'cı yaklaşımda, firmanın endüstrideki konumunu etkileyen "beş rekabet gücü" olduğu kabul edilmekle birlikte, firmaların beş rekabet gücüne karşı kendilerini rekabet stratejileri aracılığı ile konumlandırmaları önerilmektedir. Diğer taraftan, firmanın değer zinciri analiziyle içsel faaliyetlerini belirlenen strateji çerçevesinde dizayn etmesi söz konusu olmaktadır.

3.2.1.1.1. Rekabet Yapısını Etkileyen ve Stratejiyi Şekillendiren Beş Güç

Porter'ci yaklaşımda, rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde firmanın çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. Firma çevresi her ne kadar toplumsal ve ekonomik etkenleri de kapsayacak şekilde geniş bir yapıyı içersede, asıl önemli olan firmanın stratejileri üzerinde en büyük etkiye sahip olan, firmanın rekabet ettiği sektörel çevre ve güçlerdir. Sektör dışındaki güçler ise genellikle sektördeki tüm firmaları etkilediği için göreceli olarak önemlidir. Porter'a göre stratejistin görevi rekabetin yapısını anlamak ve onunla mücadele etmektir. Ancak, sektörel çevredeki rekabetin yapısı sadece rakipler üzerinden yapılacak bir analizle belirlenemez. Bu noktada Porter, sektördeki rekabetin yapısını rakiplerle birlikte beş temel rekabet gücünün kollektif bir şekilde belirlediğini öne sürmektedir. Buna göre, sektörler yapı itibariyle birbirlerinden farklı olarak gözüksede, temelde rekabetin yapısı beş rekabet gücüne bağlıdır. Ayrıca, sektörlerin nihai kâr potansiyelleri, beş rekabet gücünün kollektif etkileri tarafından belirlenir ve her sektörde bu güçlerin etkisine göre farklılık gösterir (Porter; 1998, 2000).

Porter tarafından sektörün rekabet yapısını belirleyen beş rekabet gücü; sektöre yeni girecek firma tehditleri, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikâme ürün ve hizmet tehdidi ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu olarak belirlenmiştir (Şekil 3.3). Sektördeki rekabet güçlerini çözümlenmek, sektörel kârlılığın köklerinin belirlenmesine olanak sağlamasının yanısıra, stratejik konumlanma için de gereklidir (Porter, 1998).



Şekil 3.3: Endüstri Rekabetini Etkileyen Güçler (Porter M.E., 2010)

- Sektöre Yeni Girecek Firma Tehditleri: Sektöre yeni giren firmalar, sektöre ilave kaynak ve kapasiteyle birlikte, fiyatları ve maliyetleri etkileyen yeni pazar payı kazanma isteklerini de taşırlar. Bu nedenle, yeni girecek olanlar sektör için kâr potansiyelini aşağıya çekme veya maliyetleri yükseltme tehdidi yaratırlar. Sektördeki yeni girişim tehdidi ise, sektörün giriş engellerine ve yeni girişimcilerin sektörde yerleşik olan firmalardan bekledikleri misilleme hamlelerine bağlıdır (Porter; 1998, 2000).

- Alıcıların Pazarlık Gücü: Sektördeki alıcıların daha düşük fiyata daha yüksek kalite (yada daha fazla hizmet) doğrultusundaki baskıları, sektördeki firmaların birbirleriyle olan rekabetinin şiddetlenmesine, böylece fiyatların düşmesiyle genel sektör kârlılığının azalmasına neden olabilir. Bu olasılık alıcıların pazarlık gücüne bağlıdır. Sektördeki alıcıların sektör firmaları karşısında pazarlık gücü ve fiyat duyarlılıkları fazlaysa, bu özelliklerini özellikle fiyatları düşürmek için koz olarak kullanırlar (Porter; 1998, 2000).

- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Sektörün güçlü tedarikçileri, fiyatları arttırma veya ürün/hizmet kalitesini düşürme tehditleriyle maliyet artışlarını sektördeki firmalara aktarabilirler. Bu da, maliyetlerdeki artışları kendi fiyatlarına aktaramayan firmaların kârlılığının düşmesine neden olur (Porter, 2000).

- İkâme Tehdidi: Sektördeki firmalar kendi içlerinde rekabet ederken bir yandan da ikâme ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkâme ürün ya da hizmetlerin sektör üzerindeki en büyük etkisi, fiyatlara koyacağı üst sınır ile kârlılık ve büyüme potansiyelini engellemesidir. İkâme ürünlerin alıcılar için sunduğu fiyat/performans alternatifi cazip olduğu ölçüde, ikâme ürünler sektör kârını sınırlandırıcı etkiye sahip olur. Ayrıca, sektör ürünlerinin ikâmesine geçiş maliyetinin düşük olduğu durumda da, ikâme tehdidinin yüksek olduğu söylenebilir (Porter, 2000).

-Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: Sektördeki firmalar arasındaki rekabet, fiyat indirimi, reklam kampanyaları, yeni ürün sunma, hizmet iyileştirme gibi yöntemlerle pazarda konumlanma çabasını ifade eder. Hemen her sektörde firmaların daha iyi konum elde edebilmek için başvurdukları bu yöntemler, diğer rakiplerin misilleme hamlelerini körükler. Sektörde firmaların yaptıkları hamle ve karşı hamleler, yoğunluğuna ve yapısına göre sektörü daha iyi duruma taşıyabileceği gibi, sektör kârlılığını da sınırlayabilir. Bu çerçevede, birbirine denk kuvvette çok sayıda rakibin olduğu, sektörün yavaş büyüdüğü, yüksek çıkış engellerinin olduğu, rakipler arasında birbirini engelleyen farklı hedeflerin, düşük geçiş maliyetlerinin, ölçek ekonomileri nedeniyle büyük kapasite artışlarının ve yüksek stratejik çıkarların olduğu sektörlerde rakipler arasındaki çekişme de şiddetli olur. Diğer taraftan, rakipler arasındaki çekişmenin sektörün kârlılığı üzerindeki etkisi rekabetin yapısına bağlıdır. Bu bağlamda, sadece fiyat üzerinden gerçekleştirilen rekabet sektör kârlılığı üzerinde yıkıcı etki yapar. Fiyat indirimleri, misillemeye müsait yapısı ve kârı doğrudan müşterilere aktarması ile sektör kârlılığı üzerinde olumsuz etkisi en şiddetli olan rekabet türüdür. Ürün özellikleri, destek hizmetleri, reklam kampanyaları gibi fiyat dışı rekabet araçları ise kârlılığı fiyat kadar sarsmadığı gibi, firma/ürün değerini yükseltici etkisiyle sektördeki fiyat artışlarını destekleyebilir. Ayrıca, fiyat dışı unsurlar üzerinden gerçekleştirilecek rekabet, ürün değerini arttırıcı etkisi ile yeni giriş ve ikâme tehdidini azaltabilir (Porter, 2000).

3.2.1.1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi, sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlama amacına yönelik olarak, firmanın sektördeki beş rekabet gücüne karşı savunulabilir bir konum elde etmek için gösterdiği saldırı ve savunma eylemleri olarak tanımlanabilir. Buna göre, firma, sektördeki beş rekabet gücüne karşı cevap verebildiği ve müşterilere değer sağlayabildiği ölçüde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlar (Porter, 2000).

Stratejik yönetim alanında, firmaların rekabet avantajı konumu elde etmesinde, strateji, çevre ve performans arasındaki ilişki ana ilgi alanını oluşturmuş, bu çerçevede çeşitli rekabet stratejileri ve tipolojileri geliştirilmiştir (Yamin et al., 1999).

Porter'a göre, bir firmanın rekabet avantajı sağlayabilmesi için uygulayacağı strateji, firmanın içinde bulunduğu endüstrinin koşulları ile firmanın organizasyonel yapısıyla uyumlu olmalıdır. Bu bağlamda, Porter tarafından, uzun vadede sektörel güçlere karşı savunulabilir bir konum elde ederek rakipleri saf dışı bırakmak için, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç genel stratejik yaklaşım ileri sürülmüştür (Tablo 3.1) (Porter, 2000). İçerik itibarıyla maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri birbirinden farklı iki stratejiyken, odaklanma stratejisi bu iki stratejinin dar bir pazar çevresinde uygulanması olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri firmaların uygulayabilecekleri genel stratejik çerçeveyi oluşturmaktadır. Her ne kadar Porter tarafından bu stratejik yaklaşımların birlikte uygulanmasının sakıncalı olduğu ileri sürülmüş olsa da, literatürde bu stratejilerin birlikte başarıyla uygulanabileceği görüşü de yer bulmuştur (Thompson and Strickland, 1999; Miller, 1992).

Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi, firma tarafından izlenecek bir takım politikalar aracılığı ile sektörde düşük maliyete dayanan avantajlı bir konum elde edilmesidir. Stratejinin temel hedefi, firmanın değer yaratan faaliyetleri boyunca ortaya çıkan maliyetlerin mümkün olan en düşük seviyeye düşürülmesi ve böylece geniş müşteri kesimlerine ulaşılmasıdır. Daha açık bir ifadeyle, maliyet liderliği stratejisini benimseyen firma, ürettiği ürünün -genellikle standart ürünlerdir- fiyatını

piyasada oluşan fiyat düzeyinde belirlerken, maliyetlerini rakiplerden daha düşük seviyelere indirerek avantaj sağlamayı hedefler. Ancak, maliyet liderliği stratejisi pazarlama stratejisi olan düşük fiyat stratejisi ile karıştırılmamalıdır. Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmetlerin fiyatının düşürülmesi değil, kaliteden ödün vermeden maliyetlerin düşürülmesi esas alınır (Porter, 2000; Bakoğlu, 2010).

Tablo 3.1: Üç genel strateji (Porter M.E., 2000)

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Firmalar sektörde maliyet liderliğini iki yolla sağlayabilirler (Thompson and Strickland, 1999);

- Değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi.
- Değer yaratmayan ve maliyeti olan faaliyetlerin ortadan kaldırılması veya maliyetlerinin gözden geçirilerek düşürülmesi.

Ayrıca maliyet liderliği stratejisi, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden kaynaklı büyük oranlı maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet kontrolünü ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vs. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerekli kılar. Stratejinin etkinliği, yönetimin maliyetler üzerindeki kontrolüne bağlıdır. Diğer taraftan, maliyetleri düşürme çabaları içinde kalitenin göz ardı edilmemesi gerekir (Porter, 2000).

Düşük maliyete dayanan konum avantajı ile firma, sektördeki rekabet güçlerine rağmen sektör ortalaması üzerinde getiri elde edebilir. Firma düşük maliyet avantajı sayesinde oluşturduğu savunma ile rekabetçi hamlelerle karşılıklı olarak kârların

düşmesinden sonra bile ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya devam edebilir. Ayrıca, rakipler kendilerinden daha düşük maliyetli olduğunu bildikleri için, firmayla fiyat savaşına girmeyi göze alamazlar. Alıcılar bakımından, düşük maliyet konumu firmayı alıcıların geriye entegrasyon tehditlerinden korur. Bunun yanında, düşük maliyet konumuna sahip olunması, talebin düştüğü zamanlarda fiyatları rakiplerin düşüremeyeceği seviyelere çekerek mevcut talebin firmaya yönlendirilmesine imkân sağlar. Diğer taraftan, düşük maliyet avantajı, tedarikçilerin ileriye yönelik entegrasyon tehditlerini azaltıcı etkisi ve girdi maliyetlerindeki artışlar karşısında düşük maliyetler sayesinde sağladığı direnç ile güçlü tedarikçilere karşı firmaya savunma sağlar. İkâme ürünlerin yarattığı tehdit karşısında ise, maliyet avantajı konumu firmaya ikâme mal fiyatları karşısında fiyat indirimi yapma imkânı tanınması ile savunma sağlar. Bu sayede ikâme malların pazara girişi engellenebilir. Son olarak, düşük maliyet konumu, sıklıkla ölçek ekonomileri ve deneyim etkenleri ile sektöre yeni girecek muhtemel rakipler karşısında firmaya savunma sağlar ve yeni girişler için engel teşkil eder (Porter, 2000; Ülgen ve Mirze, 2013).

Sektörde düşük maliyet konumuna ulaşmak için, firmaların, esasında stratejinin özünü oluşturan bazı gereklilikleri sağlamaları gerekir. Örneğin, rakiplere göre yüksek pazar payı ve hammaddeye kolay erişim stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesini kolaylaştırır. Yüksek pazar payı, ürünlerin üretimi kolay olacak şekilde tasarlanmasını, maliyetleri yaymak üzere birbiriyle bağlantılı geniş ürün yelpazesine sahip olmayı ve geniş müşteri kitlelerine ulaşmayı gerektirebilir. Başlangıçta yüksek pazar payı elde etmek için yapılan yüksek sermaye yatırımları ve saldırgan fiyatlandırma kayıpları beraberinde getirir de, maliyet avantajı konumu elde edildiğinde yüksek pazar payı sayesinde satın alma maliyetleri düşürülebilir, ayrıca, maliyet avantajını korumak için gerekli olan verimlilik esaslı modern tesis yatırımlarının yapılabilmesi için firma esneklik kazanır (Porter, 2000).

Farklılaştırma Stratejisi: Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu mal ve hizmetlerin rakiplerden farklılaştırılarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen mal ve hizmetler aracılığı ile konum avantajı sağlanmasıdır. Firmalar, farklılaştırma stratejisi

ile müşteri beklentilerini rakiplerden daha iyi karşılayıp, bunun karşılığında müşterilerin ödemeyi kabul edeceği ortalamanın üzerinde fiyat belirleyerek sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamaya çalışırlar. Dolayısı ile stratejinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi, müşteri beklentilerinin ve davranış biçimlerinin iyi şekilde analiz edilmesini zorunlu kılar (Porter, 2000; Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar, tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi boyutlarda değerlendirilebilir (Porter, 2000). Strateji, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde gerçekleştirilecek farklılıştırmalar ile toplam değer artırılması ve yüksek değer için yüksek fiyat uygulanmasına dayanır. Ancak, farklılaştırmanın düzeyi iyi ayarlanmalıdır. Burada ölçüt, müşterilerin farklılık için yüksek fiyat ödeyebileceği üst sınırdır. Müşteriler nezdinde kabul görmeyen farklılıklar firmaya ilave maliyet yükleyeceği gibi, ortalamanın üzerinde getiri de sağlayamaz. Farklılaştırma stratejisi, standart mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılamakta yetersiz kaldığı durumlarda, firmaların müşterilerin istek ve gereksinimlerini analiz ederek farklı yöntem ve uygulamalar çerçevesinde rakipleri saf dışı bırakmalarınıdır. Farklılaştırma stratejisi, yüksek değer için yüksek fiyat ile sunularak ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesini, ayrıca, yaratılan farklılık ile müşterilerin işletme, ürün, marka, hizmet bağlılıklarını artırarak satışlardaki istikrarın güvence altına alınmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaştırma stratejisinin sektördeki rekabet güçlerine karşı sağladığı konum avantajı şu şekilde açıklanabilir:

Sektöre yeni girecek firma tehditlerine karşı, farklılaştırma ile yaratılan müşteri sadakati ve bunun sonucunda azalan fiyat duyarlılığı ile önlem alınmış olunur. Sektöre girme niyetinde olan firmalar için, sadık müşterileri koparmanın ve mevcut rakiplerden farklı bir değer üretmenin zorluğu sektörün cazibesini azaltır. İkâme tehdidine karşı, strateji kapsamında oluşturulan farklılıklar ikâmeyi zorlaştıracığından savunma oluşturulmuş olur. Tedarikçilerin pazarlık gücüne karşı, stratejinin sağladığı müşteri sadakati sayesinde ileriye entegrasyon tehdidi azalır, ayrıca stratejinin sağladığı fiyat artırımını imkânı sayesinde tedarikçilerin fiyat artırımları ürüne yansıtılarak tedarikçinin

gücüne karşı koyulabilir. Alıcıların pazarlık gücüne karşı, farklılaştırılmış ürünler ile yaratılan müşteri sadakati geriye entegrasyon tehdidini azaltır. Ayrıca, alıcıların karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun olmaları ve düşük fiyat duyarlılığı pazarlık güçlerini azaltır. Son olarak, rakiplere karşı farklılaştırma ile yaratılan müşteri sadakati sayesinde rakiplerin müşterilere yönelik hamleleri boşa çıkarılır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaştırma stratejisi ile elde edilecek konum avantajının sürdürülebilirliği, firma tarafından sahip olunan farklılıkların rakipler tarafından taklit edilebilirliğine bağlıdır. Bu nedenle farklılaştırma stratejisine yönelen firmalar, farklılık sağlayan özelliklerinin mümkün olduğunca taklit edilmesini engelleyici önlemler almak ve bu kapsamda özgün yetenekler geliştirmek zorundadırlar. Diğer taraftan, yaratılan farklılıklar müşterilerin gözünde zamanla aşınacağı için farklılıkların sürekliliğini sağlayacak güncellemelerin yapılması zorunludur. Farklılaştırma stratejisinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus maliyetlerdir. Farklılaştırmanın sağlanması için gerekli olan Ar-Ge, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler maliyetlerden ödün verilmesini gerektirecektir. Bu nedenle, yüksek değeri yüksek fiyatla kombine edecek olan firmaların, öncelikle müşterilerin yaratılacak farklılık için ödemeye razı olacakları fiyat düzeyini dikkatli bir şekilde analiz etmeleri ve maliyetlerini uygulanacak yüksek fiyatın altında tutmaları şarttır. Bu noktada önemli olan husus, ilave maliyetlerin müşteriler için değer yaratmasıdır (Porter, 2000; Bakoğlu, 2010).

Odaklanma Stratejisi: Odaklanma stratejisi içerik olarak yukarıdaki iki stratejiden farklı bir yaklaşım sunmamakla birlikte, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ayrı ayrı veya birlikte olmak üzere, belirli bir alıcı grubu, ürün kesiti veya coğrafi pazar özelinde uygulanmasını içerir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini pazar genelinde gerçekleştirmeyi amaçlarken, odaklanma stratejisi yukarıda ifade edilen dar bir stratejik hedefe (belirli bir alıcı, ürün veya coğrafi pazar) odaklanarak bu alanda mücadele edilmesine dayanır. Firmalar bu şekilde hedef daraltarak, yetenek ve özelliklerinin yetersizliği veya rekabetin şiddetli olması nedenleriyle pazarın tamamında

uygulayamadıkları maliyet liderliği veya farklılaştırmayı dar bir hedef özelinde ayrı ayrı veya bütünsel olarak etkin bir şekilde uygulayabilirler (Porter, 2000).

Porter (2000) tarafından bu üç genel stratejinin başarıyla uygulanabilmesinin farklı kaynak ve beceriler ile farklı organizasyonel düzenlemeleri, kontrol prosedürlerini ve yenilikçi sistemleri gerektirdiği ifade edilmiştir (Tablo 3.2):

Tablo 3.2 : Genel Stratejilerin Gereklilikleri (Porter M.E., 2000)

GENEL STRATEJİ	BECERİ VE KAYNAKLAR	ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> - Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim - İşlem mühendisliği becerileri - İşgücünün yoğun denetimi - Ürünlerin üretim kolaylığı için tasarlanması - Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sıkı maliyet kontrolü - Sık ve ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar - Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> - Güçlü pazarlama becerileri - Ürün mühendisliği - Yaratıcı yetenek - Güçlü temel araştırma yetenekleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün -Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu - Kanallarla güçlü işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> - Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon - Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler - Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Bütünsel Rekabet Stratejileri: Porter, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin nadiren birlikte uygulanabileceğini, bu çerçevede rekabet güçleri ile başa çıkmak için firmaların bu stratejilerin en az birisine sürekli bağlı kalarak kendisini bu strateji doğrultusunda geliştirmesi gerektiğini ifade ederek, bunu gerçekleştiremeyen firmaları düşük kârlılığı garantileyen “arada sıkışıp kalan” firmalar olarak nitelendirmiştir. Bu

bağlamda Porter, iki genel stratejinin aynı anda başarıyla ve tüm gereklerini yerine getirerek takip edilebilmesinin firma yetenekleri bakımından çok ender görülen bir durum olduğunu, bu nedenle firmaların bu iki stratejiden birini seçmeleri gerektiğini savunmaktadır (Porter, 2000).

Ancak, globalleşen dünyada firmalar arasındaki rekabetin geldiği son durum göz önüne alındığında, Porter'ın ender olarak nitelendirdiği maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte uygulanabilmesi, küresel pazarlardaki yoğun rekabet ortamında başarı için bir gereklilik haline almıştır.

Bütünleşik rekabet stratejileri, düşük maliyet ve yüksek derecede farklılaştırmanın birleştirilerek, müşterilere yüksek kalite ve özelliğe sahip ürünlerin düşük maliyette üretilerek rekabetçi fiyatlar ile sunulmasını öngörür. Bu stratejiyle, farklılaştırmanın düşük maliyetle gerçekleştirilerek rakipler karşısında avantajlı bir konum elde edilmesi amaçlanır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini bütünleşik olarak takip edebilmek, özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için önemlidir. Çünkü, küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar, küresel rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için aynı anda, maliyetlerini düşürme ve yerel koşullara uyarlanabilme baskısıyla karşı karşıyadırlar. Bütünleşik stratejiyi benimseyen firmalar, uluslararası pazarlarda küresel ölçek ekonomisi ve deneyimlerini kullanarak maliyet avantajı sağlarken, aynı zamanda firma yetenekleri ile farklılık sağlayan avantajlar elde edebilirler (Bakoğlu, 2010).

Ancak, bu stratejilerin birlikte başarıyla uygulanabilmesinin güçlü firma yeteneklerine sahip olmayı gerektirdiğini göz ardı etmemek gerekir. Aksi takdirde, Porter'ın uyardığı "arada sıkışıp kalma" tehlikesi ile karşı karşıya kalınacaktır.

3.2.1.1.3. Değer Zinciri Analizi

Portercı yaklaşım, örgüt içine stratejik yönlü bakışı ile geleneksel Endüstriyel Organizasyon yaklaşımından ayrılır. Porter (2000)'a göre rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde firmanın çevresi (rekabet edilen sektörel güçler) ile ilişkilendirilmesi yatarken, aynı ekol rekabet stratejisinin etkin bir biçimde uygulanması için firmayı

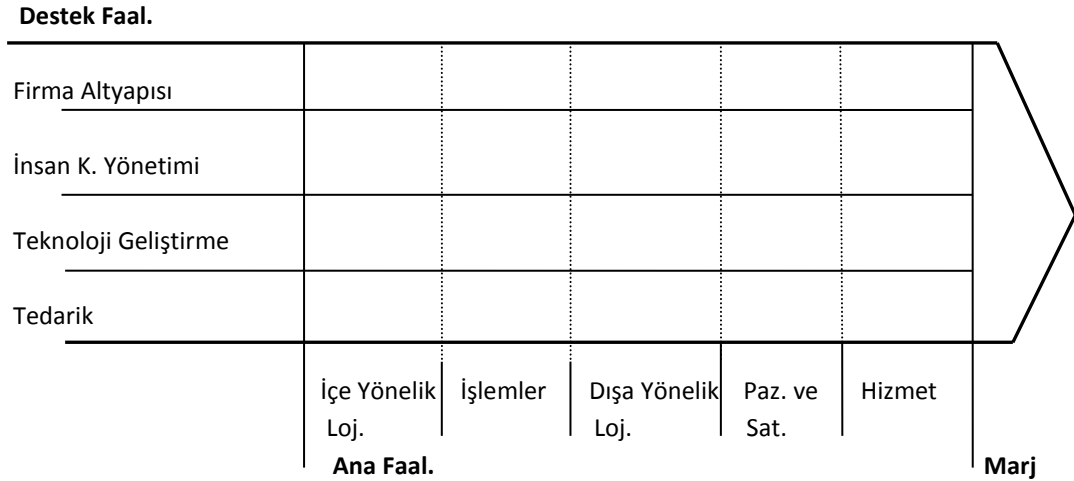
rakiplerinden ayıran yeteneklerinin stratejiyi destekler biçimde konuşlandırılmasını salık vermektedir.

Bu kapsamda Porter, firma içinde yürütülen faaliyetlerin rekabet güçlerine karşı uygulanacak stratejilere göre uyarlanması gerekliliğinden hareketle “değer zinciri analizi” ni kullanmıştır. Buna göre, firmaların icra ettiği faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde takip edilen stratejiyi destekleyecek ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Değer, standart bir mal rakiplerden daha düşük maliyetle üretilip sektör ortalamasından satıldığında veya müşterilerin rakip ürünlere göre daha fazla fayda algılamalarından dolayı ürüne ortalamanın üzerinde fiyat ödemeye razı oldukları durumda ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu kapsamda, değer zinciri analizi ile firma içinde icra edilen faaliyetler maliyet ve katma değer analizine tabi tutulurlar.

Değer yaratacak mal ve hizmetlerin üretimi için firma içinde icra edilen faaliyetlerin tamamı firma için birer maliyet unsurudur. İşletme içinde icra edilen bir faaliyetin maliyeti üretilen mal veya hizmete sağladığı değerden düşükse, o faaliyetin işletmeye değer sağladığı söylenebilir. Burada önemli olan, firma için maliyet unsuru olan faaliyetlerin, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere maliyetlerinden daha fazla değer katmalarının sağlanmasıdır. Ancak, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sadece pozitif değer yaratmaları yeterli olmamakta, bu değer aynı zamanda rakiplerin ürettiği değerden fazla olması gerekmektedir. Bunun için, işletmeler faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle gerçekleştirme ya da yüksek fiyatlandırmaya esas olacak şekilde farklılaştırma yolunu seçeceklerdir. Her iki durumda da değer marjı rekabet avantajı sağlayacak şekilde arttırılabilecektir (Porter, 1985).

İşletmelerde icra edilen faaliyetlerin tamamının değer yarattığı söylenemez. Bazı faaliyetler müşteriler için hiçbir değer yaratmazken, bazıları ise diğerlerinden daha fazla değer yaratır. Bu kapsamda değer zinciri analizi, işletmede icra edilen faaliyetlerin üretilen mal ve hizmetlere kattığı değer, bu değer nasıl arttırılabileceğinin, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğinin, ayrıca bu faaliyetlerin belirlenmiş olan düşük maliyet veya farklılaştırma stratejisine nasıl uyarlanabileceğinin rakiplerle karşılaştırmalı olarak analizinin yapıldığı bir çalışmadır.

Porter, işletmelerin değer yaratan faaliyetlerini beşi ana faaliyet, dördü destek faaliyeti olmak üzere dokuz kategoriye ayırmıştır (Şekil: 3.4). Bu çerçevede, ana faaliyetler; ürünün fiziksel olarak üretimi, pazarlanması, müşterilere teslimi ve satış sonrası destek hizmetleridir. Destek faaliyetleri ise; ana faaliyetlerin gerçekleşmesine olanak tanıyan girdileri ve altyapıyı sağlar. Değer zinciri, birbirine bağımlı ve birbiriyle bağlantılı faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Bir faaliyetin yürütülme biçimi diğer faaliyetin maliyetini ya da etkinliğini etkiler. Bu da faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ödünleşmeleri gerekli kılar. Bu nedenle, değer zinciri analizinde faaliyetler sistem yaklaşımı içinde birbirleri olan ilişkileri dikkate alınarak analiz edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013).



Şekil 3.4: Değer Zinciri (Porter, M.E., 2010)

Porter, rekabet avantajı sağlamak için öncelikli olarak sektör ve rakip analizinin yapılması, bu analiz çerçevesinde sektör güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde etmek için uygulanacak rekabet stratejilerinin seçimi ve strateji seçimi sonrasında değer zinciri analizi ile içsel faaliyetlerin seçilen stratejiye hizmet edecek şekilde konuşlandırılması şeklinde, dış çevre analizinden içsel analize doğru bir bakış açısı sunmuştur.

Bu bağlamda, rekabet avantajı sağlamak için uygulanacak stratejiler bakımından diğer bir önemli husus, işletme içi analizlerin yapılarak sahip olunan varlık ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasının gerekliliğidir.

Bu kapsamda, takip eden bölümde firmaların rekabet avantajı sağlamaları hususunda içsel bir bakış açısı sunan “Kaynak Tabanlı Görüş” açıklanmakta ve ihracat özelinde rekabet avantajı sağlayan yetenekler değerlendirilmektedir.

3.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş

Bazı firmaların neden diğerlerine göre daha başarılı oldukları sorunsalı çerçevesinde gelişen strateji yazınında, bu sorunsala çeşitli açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, strateji yazınında rekabet üstünlüğü alanında yapılan araştırmalar, temel olarak Andrews (1971)'in fırsat-tehdit/üstünlük-zayıflık anlayışına dayanmaktadır.

Endüstriyel Organizasyon teorisi, yapı-davranış-performans paradigması çerçevesinde dışsal bir yaklaşımla, endüstriden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin analiz edilerek, stratejinin endüstriyel güçlerin en zayıf oldukları pozisyona konumlanmak üzere şekillenmesi gerektiğini savunmaktadır. Rekabet avantajını çevre merkezli olarak ele alan bu yaklaşım özünde iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ve izledikleri stratejiler bakımından özdeş olduklarıdır. İkinci varsayım ise, eğer bir endüstride kaynaklar heterojen olarak dağılmaya başlarsa, firmaların stratejilerini uygulamak için kullandıkları bu kaynakların yüksek düzeyde mobil olmaları, yani faktör pazarlarında alınıp satılabilmeleri nedeniyle bu heterojen yapının kalıcı olamayacağıdır (Barney, 1991).

EO teorisi ve konumlandırma ekolü, aynı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmelerin neden birbirlerinden farklı düzeyde performans gösterdiklerini veya farklı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmelerin neden benzer düzeyde performans gösterdiklerini yeterince açıklayamamıştır (Olavarrieta and Ellinger, 1997). Nitekim bu konuda yapılan ampirik araştırmalarda,

endüstrinin firmalar arasındaki kârlılık farkını en fazla %8 oranında açıklayabildiği belirlenmiştir (Rumelt, 1991).

Firmanın içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin rekabet avantajı üzerindeki etkisine odaklanan araştırmacılar, bir süre sonra küresel düzeyde rekabetin şiddetinin artması ve rekabetin dinamik bir nitelik kazanması ile dışsal yaklaşımın kaynakların homojen olarak dağıldığı ve mobil olduğu varsayımlarının sınırlılıklarının farkına varmışlardır (Barney, 1991).

Bu çerçevede, strateji yazınında özellikle 1990'dan sonra çok sayıda ampirik çalışma ile ön plâna çıkan Kaynak Tabanlı Görüş (KTG), yazında Endüstriyel Organizasyon teorisinin eksik bıraktığı içsel (zayıflık/üstünlük) analizi odak olarak kabul ederek, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin kaynağına ilişkin olarak farklı açıklamalar getirmiştir.

Genel olarak KTG, rekabet avantajı yaratma ve sürdürme noktasında işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin önemini vurgular. Bu bağlamda firma performansı, yöneticilerin örgütlerini sahip olunan kaynaklara dayalı olarak organize edebilmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, firmalar arasındaki rekabet üstünlüğü/performans farklılıkları, sahip olunan kaynak ve yeteneklerdeki farklılıklar çerçevesinde açıklanmıştır.

KTG 1980'li yıllarda önem kazanan sektör ve rekabet ortamının analizi ile firma içine yönelik analizi birleştirerek, günümüzün değişken rekabet şartlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelere kaynak tabanlarını geliştirmeyi önerir (Chaharbaghi and Lynch, 1999). Öte yandan KTG, rekabet stratejisi yazını çerçevesinde geliştirilen stratejik konumlanma (maliyet ve farklılaştırma avantajı) anlayışını reddetmemekte, ancak firmanın kaynak pozisyonunun bu seçime esas teşkil edeceğini kabul etmektedir (Grant, 1991).

KTG firmaları çok çeşitli fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve yetenek yığını olarak ele alır. Bu çerçevede, aynı tecrübeleri yaşamış, aynı varlık ve becerileri edinmiş veya aynı örgüt kültürünü geliştirmiş iki firma olamayacağından hareketle, EO teorisinin firma benzerliği varsayımı reddedilmiştir. Diğer taraftan, firmaların sahip oldukları

kaynak ve yeteneklerin firmanın fonksiyonel aktivitelerini ne kadar verimli ve etkin olarak sürdürebileceğini belirlediği, bu kapsamda, firmanın başarılı olmasının faaliyetleri ve stratejisi için uygun kaynak stoğuna sahip olmasına bağlı olduğu savunulmuştur (Collis and Montgomery, 2008).

3.2.2.1. Kaynak Tabanlı Görüş'ün Teorik Temelleri ve Varsayımları

KTG'nin kökeni 1959 yılında Penrose tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Penrose (1959)'a göre, daha iyi kaynaklara sahip olan ve bu kaynakları daha iyi kullanabilen firmalar, rakiplerine göre daha fazla kâr elde edip, daha fazla pazar payına sahip olabilirler.

Yazında rekabetçi üstünlük teorisi olarak gelişen KTG, ilk defa Wernerfelt (1984) tarafından isimlendirilmiş, daha sonra Barney (1986, 1989, 1991), Amit and Schoemaker (1993), Rumelt (1984, 1987), Dierickx and Cool (1989), Conner (1991), Grant (1991), Hall (1992), Collis and Montgomery (1995) ve Peteraf (1993)'ün çalışmalarıyla teorik zenginlik kazanmıştır. Bu çalışmalarda faktör pazarının aksaklıklarına odaklanılarak, firmalar arasındaki heterojen yapıya (firmalar arasındaki farklılıklara) ve firmaların kurumsal kaynaklarının sınırlı bir şekilde transfer edilebilirliğine dikkat çekilmiştir (Amit and Schoemaker, 1993).

Literatürde KTG'nin teorik zeminini oluşturan görüşler genel olarak; Ayırt Edici Yetenekler teorisi, Ricardocu Ekonomiler, Penroseyen Firma Büyüme Kuramı ve Avusturya İktisat Okulu'dur.

a) Ayırt Edici Yetenekler Teorisi

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan geleneksel içsel analiz yaklaşımlarından ilki, işletmelerin ayırt edici yetenekleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede, Ayırt Edici Yetenekler teorisi kapsamında işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin işletme performansını belirleyeceği değerlendirilerek, işletmenin üst düzey yöneticilerinin yüksek nitelikli olmasının işletmelerin rekabet güçlerini, dolayısıyla performanslarını olumlu yönde etkileyeceği kabul edilmiştir. Bu anlayışa göre, yüksek nitelikli yöneticiler

örgütler için en önemli üstünlük kaynağıyken, düşük nitelikli yöneticiler en önemli zayıflık kaynağıdır (Barney and Arıkan, 2001).

b) Ricardocu Ekonomiler

İçsel analize yönelik geleneksel çalışmalar örgütsel üstünlüğün ve zayıflığın kaynağı olarak yalnızca üst düzey yöneticilere odaklanırken, geleneksel Ricardocu ekonomide örgütün güçlülük veya zayıflığında yöneticilerin rolü yoktur ya da çok azdır. Bunun yerine Ricardo, doğal kaynakların örgütlere sağladığı ekonomik sonuçlarla ilgilenmiştir. Örgütsel etkililik çalışması yapan ilk bilim adamı olarak David Ricardo, toprak sahiplerinin elde ettiği ekonomik kazançlar üzerine yoğunlaşarak, örgütsel kaynak, yetenek ve becerilerin ekonomik performans ile ilişkilerini analiz etmiştir. Bu kapsamda Ricardo, örgütlerin farklı kaynak, beceri ve yeteneklere sahip olabileceğini ve her örgütün kaynak, beceri ve yetenek düzeyinin farklı olabileceğini vurgulamıştır (Papatya, 2003).

Ricardoya göre, arzı sabit ya da yarı sabit olan üstün üretim faktörlerine sahip olan işletmeler, diğer işletmelere göre daha fazla gelir elde edebileceklerdir. Bu bağlamda, kaynakların işletmeler arasında heterojen olarak dağılması sonucunda “Ricardocu Rant” ortaya çıkmaktadır ve bu rant strateji yazınında işletmelere sağladığı rekabet avantajı argümanı ile Kaynak Tabanlı Görüş’e temel oluşturmaktadır (Karacaoğlu, 2006).

c) Penroseyen Firma Büyüme Kuramı

İşletmelerin büyümesi, Penrose’un 1959 yılında yayınladığı “Firma Büyüme Kuramı” (The Theory of the Growth of the Firm) başlıklı kitabına kadarki süreçte geleneksel neo-klasik iktisat araçları ve varsayımlarıyla analiz edilmiştir. İşletmelerin büyümesini inceleyen ve büyümenin sınırlarını ortaya koymayı amaçlayan Penrose, neo-klasik iktisat modellerinde işletmelerin basit bir üretim fonksiyonu olarak ele alındığını, bu kapsamda işletmelerin arz ve talep şartlarında kolayca gözlenebilen ve bu koşullarda kârlılığı maksimize eden üretim birimleri olarak düşünüldüğünü ortaya koymuştur. Ancak, Penrose’a göre

işletmelerin büyümelerini sınırlandıran faktörlerin anlaşılmasında bu soyut düşünceler yeterince açıklayıcı olamamıştır. Penrose'a göre işletmeler, birbirleriyle bağlantılı ve koordineli olarak faaliyet gösteren yönetsel bir yapı ile verimli kaynaklar kümesi olarak düşünülmelidir. Bu kapsamda, yöneticilerin görevi, oluşturulacak idari yapı ile kontrol edilen verimli kaynaklardan faydalanmaktır. Bu düşünce çerçevesinde işletmelerin büyümesi, işletmeler tarafından kontrol edilen verimli kaynakların sağladığı fırsatlar ile bu kaynakların kullanımını koordine eden yönetsel yapının belirlediği alanın fonksiyonudur (Karacaoğlu, 2006).

işletmelerin büyüme yeteneklerinin analizi için Penrose'un birinci katkısı, işletmeyi verimli kaynakların toplamı olarak tanımlamış olmasıdır. Bu çerçevede, işletme tarafından kontrol edilen verimli kaynakların işletmeler tarafından alınıp satılabilmesi, ayrıca, söz konusu fiziksel kaynakların her işletmenin kendine özgü yapısına göre şekillenmesi aynı endüstri içinde olsa bile işletmeleri heterojen kılar. İkinci katkısı, Penrose tarafından verimlilik kaynağı olarak belirlenen öğelerin çok geniş kapsamlı olarak tanımlanmış olmasıdır. Geleneksel ekonomistler bu konuda arazi vb. arzı esnek olmayan birkaç kaynak üzerinde yoğunlaşırken, Penrose, yönetim takımları, üst yönetim grupları, girişimcilik yetenekleri gibi esnek olmayan verimlilik kaynaklarının rekabete katkıları üzerine çalışmıştır (Papatya, 2003).

Penrose, firmaların kendine özgü karakterleri nedeniyle sahip oldukları kaynaklardan elde edecekleri verimin de farklılık göstereceği görüşündedir. Ayrıca, üstün performansın kaynağı olarak sadece daha iyi kaynaklara sahip olunmasını yeterli görmemiş, aynı zamanda kaynakların daha etkin kullanımıyla elde edilecek ayırt edici yetenekler sayesinde rekabet üstünlüğü kazanılacağını savunmuştur. Diğer taraftan, girilecek pazarın seçimi ve beklenen kârlılık düzeyinin işletmeler tarafından sahip olunan işgücü, sermaye ve yönetim kapasitesi gibi kaynaklar tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür (Karacaoğlu, 2006).

d) Avusturya İktisat Okulu

Avusturya Okulu'na göre, rekabet ürün kalitesi ile ilgilidir ve endüstri yapıları işletmeler için dinamik süreçler olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede, endüstrideki yapısal değişimin hızı, rekabet ve kârlılık analizleri için endüstri yapısının temel alınmasını sakıncalı hale getirir. Bunun birinci nedeni, endüstri yapısı ile rekabet arasındaki ilişkinin istikrarlı olmaması, ikinci nedeni ise endüstri yapısındaki değişikliklerin hızlı ve tahmini zor olmasıdır. Avusturya Okulu'nun ileri gelen araştırmacılarından Schumpeter (1942)'e göre, uzun vadede ekonomik değişimin ve başarının kaynağı yenilik ve icat yapabilme kabiliyetidir. Bu görüşe göre rekabet avantajının kaynağı, rakiplere göre daha yenilikçi ve icatçı olabilmektir (Karacaoğlu, 2006).

Bu teorik temeller çerçevesinde gelişen ve rekabet avantajı sağlamada firmanın içsel kaynaklarını referans alan KTG, benimsediği varsayımlar bakımından aynı hususta firmanın çevresini referans alan EO teorisinin varsayımlarından ayrılmaktadır.

KTG rekabet avantajının kaynaklarının analizinde EO'nun varsayımları yerine aşağıdaki varsayımları ikâme etmiştir:

- Endüstri veya grup içindeki firmalar kontrol ettikleri stratejik kaynaklar bakımından heterojen olabilirler (kaynak heterojenliği).
- Kaynaklar firmalar arasında kusursuz bir şekilde serbestçe hareket edemeyebilir, bu da söz konusu heterojen yapının uzun sürmesine neden olabilir (kaynakların devinimsiz olması).

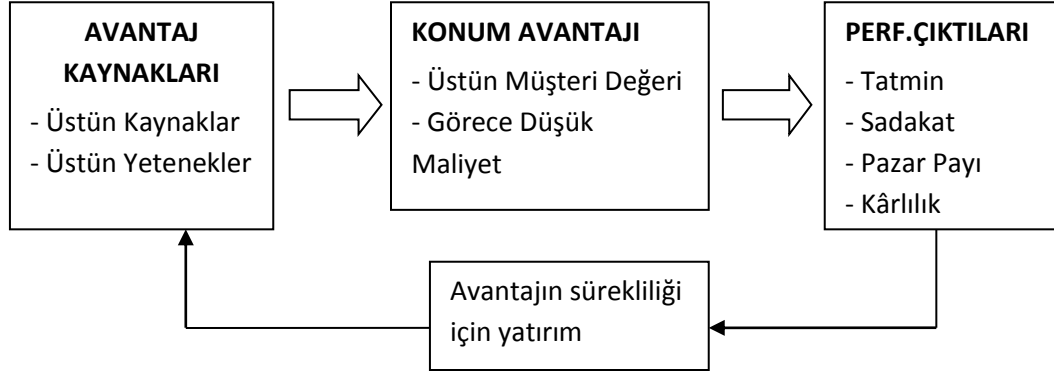
Birinci varsayım, Penrose'un işletmelerin verimli kaynaklar kümesi olduğu ve her işletmenin farklı kaynaklara sahip olabileceği görüşüne dayanır. Bu kapsamda, kaynakların endüstrideki işletmeler arasında heterojen bir şekilde dağıldığı, bunun sonucunda her işletmenin kendine özgü içsel özelliklere sahip olduğu iddia edilerek, işletmelerin kendine özgü içsel yapılarının rakiplerinden ayrılmalarını sağladığı ve rakipleri karşısındaki üstünlük veya zayıflıklarına esas olduğu savunulmaktadır. İkinci varsayım, Ricardo'nun görüşleri çerçevesinde şekillenmiştir. Buna göre, kaynakların arzı

esnek değildir ve taklidi maliyetlidir. Bu durumun, rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklara az sayıda firmanın sahip olmasına neden olduğu ve kaynaklar mobil olmadığından, bu kaynaklara sahip olan firmaların rekabet üstünlüğü elde ettiği savunulmaktadır (Barney, 1991).

3.2.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş'ün Paradigması

Güncel stratejik düşüncenin temelinde, firmaların üstün performans gösterebilmeleri için rakipleri karşısında avantaj sağlamaları ve bu avantajı sürdürmeleri vardır. Bu düşünce çerçevesinde, stratejik yönetim yazınında rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalara, “ayırt edici yetenekler” geliştirmeleri, en düşük maliyetli firma olmaya çalışmaları veya üstün müşteri değeri yaratarak farklılaşmaya çalışmaları tavsiye edilmiştir. Bu sayede, rakiplere göre baskın bir pazar payı ve endüstri ortalamasının üzerinde kârlılık elde edilebileceği öngörülmüştür (Day and Wensley, 1988).

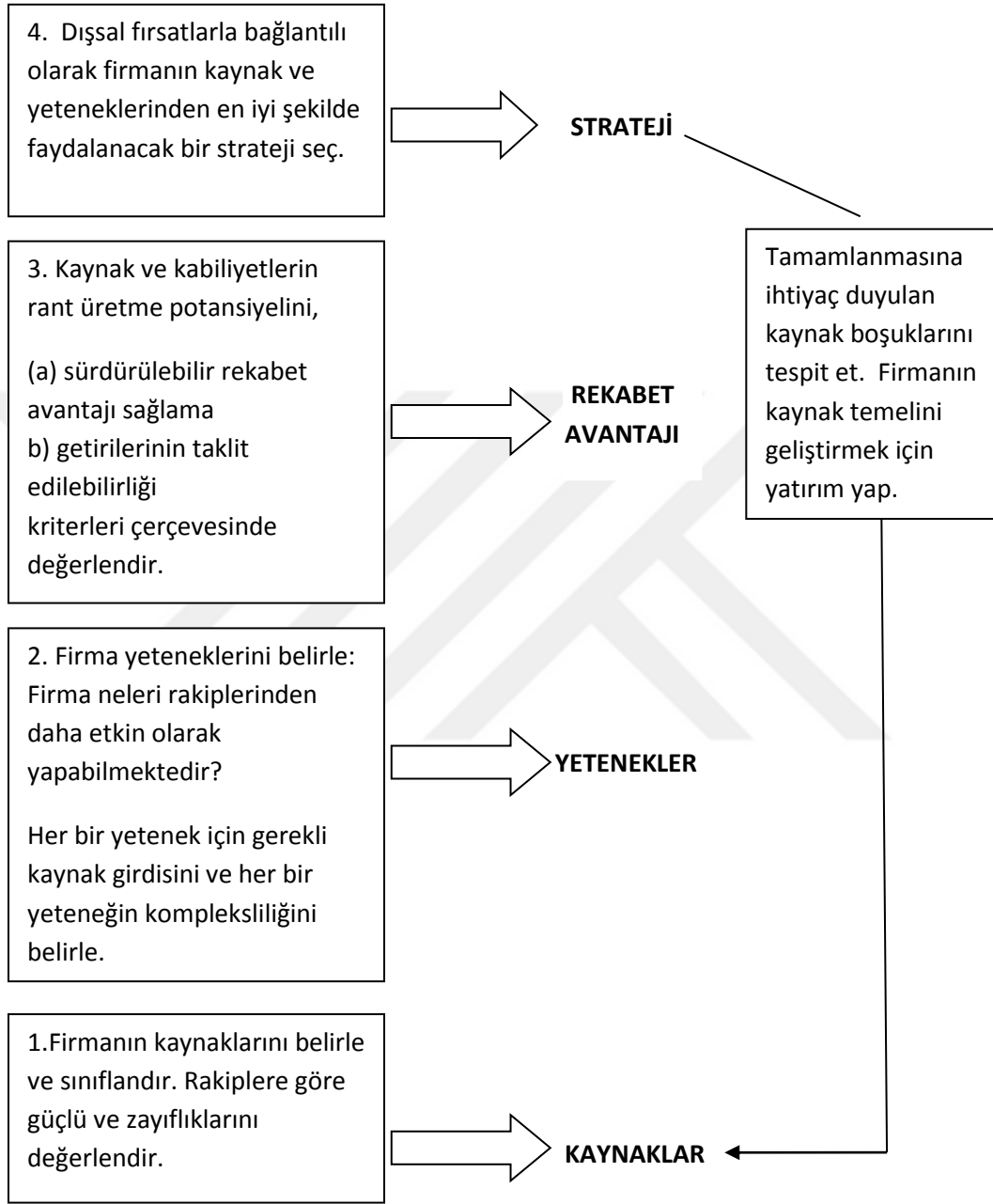
Bu çerçevede KTG, üstün konum avantajı ve performansın firma tarafından sahip olunan kaynak ve yeteneklerin rakiplere göre üstünlüğünün bir sonucu olarak elde edildiğini savunur. Kazanılan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, esas olarak firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin taklit edilememesine bağlıdır. Bu kapsamda, kaynak ve yeteneklerin taklit edilebilirlikleri sürekli olarak gözden geçirilerek, firma tarafından konum avantajını sürdürmeye veya güçlendirmeye yönelik yatırımlar yapılmalıdır. Sonuç olarak, rakabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülebilmesi uzun vadeli geri beslemeli veya döngüsel bir sürece dayanır (Şekil: 3.5) (Day and Wensley, 1988).



Şekil 3.5: Rekabet Avantajının Unsurları (Day G.S. and Wensley R., 1988)

KTG, firmaların rakiplerine göre üstün kaynak ve yeteneklere sahip oldukları pazarlarda avantaj sahibi olabileceklerini, güçlü bir pazar konumunun ise, rakiplere göre düşük maliyetli veya değer yaratacak ölçüde farklılaştırılmış olmayı gerektirdiğini salık vermektedir. Bu kapsamda strateji formülasyonu, ilk aşamada kaynakların ve yeteneklerin belirlenmesini, ikinci aşamada, belirlenen kaynak ve yeteneklerin rekabet edilecek pazardaki rant üretme potansiyelinin değerlendirilerek rekabet sahasının belirlenmesini içerir. Ancak bu analizler sonrasında, nasıl rekabet edileceği yani strateji seçimi konusu gündeme gelir (Wernerfelt, 1989; Grant, 1991) (Şekil 3.6).

Endüstriyel Organizasyon teorisinde olduğu gibi, Kaynak Tabanlı yaklaşım da firmanın nihai amacının endüstri ortalamasının üzerinde getiri sağlamak olduğu görüşündedir (Örn: Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Ayrıca Kaynak Tabanlı Görüş, Endüstriyel Organizasyon teorisi ve konumlandırma ekolü çerçevesinde ortaya koyulan, rekabet avantajının niteliklerini (maliyet tabanlı ve farklılaştırma tabanlı) benimsemiştir. Nitekim, Kaynak Tabanlı Görüşe göre –EO ve konumlandırma ekolü ile aynı şekilde endüstri ortalaması üzerinde getiri, ya ürünlerin müşteriler nezdinde farklı olmasıyla (ürünlerin tüketicilere, ikâme ürünlere göre benzersiz ve çekici özellik/fiyat ilişkileri sunması) ya da rakipleriyle benzer ürünler satan firmanın rakiplerine göre düşük maliyetli konum elde etmesiyle sağlanabilir (Conner, 1991).



Şekil 3.6: Stratejik Analize Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Uygulamalı Bir Çerçeve (Grant R.M., 1991)

Ancak KTG, EO Teorisi ve konumlandırma ekolünden rekabet avantajının nasıl sağlanacağı ve sürdürülebileceği noktasında farklılaşır. Önceki kısımda ifade edildiği gibi, EO teorisinin bu konudaki hareket noktası firmanın faaliyet gösterdiği endüstridir. Karşıt olarak KTG yazınında, firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve bunu

sürdürebilmelerinin sahip olunan kaynak ve yeteneklere bağlı olduğu savunularak, kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır (Barney, 1991; Grant,1991).

KTG çerçevesinde firmalar için kritik olan soru, ürünlerinin ayırt edici özelliklerinin veya rakiplerle benzer ürünler için düşük maliyet konumunun, endüstri ortalamasının üzerinde getiri sağlamaya engel olacak düzeyde yatırım harcaması yapmadan devamlılığının nasıl sağlanacağıdır. Bu çerçevede, ürünlerin farklılaştırılmasının veya düşük maliyetlerin doğrudan firmanın kaynak karakteristiğine bağlı olduğu savunulmuştur (Conner, 1991).

Strateji yazınında gelişen bu yeni paradigmaya göre, nerede rekabet edileceğini seçmek önemlidir, ancak bunun için evrensel bir yasa olmadığı gibi, hiçbir pazar kalıtsal olarak diğerinden kârlı değildir. Öte yandan, firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekler rekabet konumunun temelini oluşturur, ancak, güçlü kaynaklara sahip olmak her zaman rekabet avantajı sağlamaz. Bunun nedeni, firmanın güçlü kaynaklardan yararlanmak için doğru yeteneklere ihtiyaç duymasıdır (Collis and Montgomery, 2008).

Bu çerçevede, aşağıda KTG çerçevesinde rekabet avantajının kaynağı olarak sunulan işletme kaynak ve yetenekleri açıklanmaktadır.

3.2.2.3. İşletme Kaynakları

KTG işletmeleri kaynaklar yığını olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, işletmeler kendine özgü maddi ve maddi olmayan kaynakları çerçevesinde değerlendirilerek, kaynakların işletmenin üstünlük veya zayıflığının belirleyicisi olduğu görüşü savunulmuştur. KTG'nin öncülerinden Penrose (1959) tarafından, işletmelerin büyüyebilmeleri için gerekli olan kaynakların işletmeler tarafından biriktirildiği vurgulanmıştır. Ayrıca firmanın büyümesinin, yeteneklerinin güçlenmesini sağlayan somut ve soyut kaynaklarındaki büyümeye bağlı olduğu savunulmuştur (Acar, 2008).

KTG çerçevesinde, işletme kaynakları işletme tarafından uygulanan stratejiler neticesinde elde edilen tüm girdileri ifade eder (Hall, 1992). Bu itibarla, KTG yazınında işletme kaynakları; “firmanın güçlü ya da zayıf yönleri olarak düşünülebilecek her şey”

(Wernerfelt, 1984), “firmanın sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan varlıklar” (Aaker, 1989), “üretim sürecine katılan girdiler” (Grant, 1991), “firma tarafından sahip olunan veya kontrol edilen faktör stokları” (Amit and Schoemaker, 1993), “firmanın strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı soyut ve somut varlıklar” (Barney, 2001) olarak tanımlanmıştır.

Literatürde işletme kaynakları pek çok araştırmacı tarafından farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır (Örn; Hofer and Schendel, 1978; Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992; Grant, 2002). Yapılan sınıflandırmalarda kullanılan başlık ve alt başlıklar çeşitlilik gösterse de, işletme kaynakları kapsayıcı bir yaklaşımla; maddi, maddi olmayan ve insan kaynakları başlıkları altında sınıflandırılabilir (Grant, 2002).

Maddi kaynaklar esas olarak, firmanın kolayca belirlenip değerlendirilebilen varlıklarını ifade etmektedir. Maddi kaynaklar bu özellikleri ile genellikle işletmenin ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklarını ifade eder. Bu çerçevede işletmenin maddi kaynakları, fiziksel ve finansal kaynaklar olarak ikiye ayrılabilir. Fiziksel kaynaklar; araç gereç, bina, tesis, araç, coğrafi lokasyon, hammaddeye erişim gibi öğeleri içerir. Finansal kaynaklar ise, işletmenin girişimcilerden, sermaye sahiplerinden ve bankalardan sağladıkları kaynakları ifade eder. Maddi olmayan kaynaklar, firmanın genellikle tarihsel geçmişinden gelen ve zamanla oluşan, patentler, know-how, ticari sırlar, entellektüel mülkiyet hakları, sözleşmeler, kültür, ticari itibar, ün vb. tespit ve kıymetlenilmesi zor olan çok geniş kapsamlı varlıkları ifade eder. Maddi olmayan kaynakların soyut yapıları, rakipler tarafından tespit edilmelerini, satın alma veya ikâme edilme olasılıklarını düşürdüğünden, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli rol oynar. Bu özellikleri ile firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan maddi olmayan kaynaklar, KTG literatüründe “stratejik varlıklar” olarak da isimlendirilmiştir. Günümüzün küresel rekabet şartları altında, insan kaynakları firmaların en değerli ve önemli sermayeleri haline gelmiştir. Firmalar için nitelikli insan kaynağının temin edilmesi, insan kaynaklarının niteliklerine uygun işlerde değerlendirilmeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması rekabetçi üstünlüğün kaynaklarından biridir (Karacaoğlu, 2006).

3.2.2.4. İşletme Yetenekleri

Hemen hemen her işletme, farklı oranlarda da olsa benzer kaynaklara sahiptir. Ancak, firmalar benzer kaynaklara sahip olmalarına rağmen, sonuçta farklı ürünler ortaya çıkmakta, daha geniş bir ifade ile sağlanan rekabet avantajı bakımından firmalar arasında farklılıklar oluşmaktadır. KTG çerçevesinde gelişen “Yetenek Tabanlı Yaklaşım” söz konusu farklılıkların nedenini işletmelerin sahip oldukları yetenekler ile açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri sahip oldukları kaynaklardan ziyade, kaynaklarına dayalı olarak geliştirdikleri yeteneklerine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletme yetenekleri kavram olarak yeni değildir. Ayırt edici yetenekler geliştirilmesi düşüncesi Selznick (1957) ve Penrose (1959)'un çalışmalarında bulunabilir. Ayrıca yetenekler, erken dönem işletme politikaları çalışmalarında güçlülük ve zayıflığın göstergesi olarak düşünülmüştür. Ancak, erken dönemlerde yapılan çalışmalar faydalı bakış açıları sağlasa da, yetenek kavramının teorik açıklamasının yeterli ölçüde yapılmamış olması, pratikte yeteneklerin, firmaların güçlülük ve zayıflıklarını belirledikleri uzun listelerin ötesine geçememesine neden olmuştur (Day, 1994).

Bu çerçevede, en basit tanımı ile yetenekler “firmaların kaynaklarını kullanabilme becerileri” ni ifade eder (Javidan, 1998). Daha kapsamlı bir ifadeyle, kaynaklar, firma tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktör stokları iken, yetenekler, firmanın istenilen sonuçlara ulaşmak için genellikle organizasyonel süreçleri de kullanarak kaynaklarını kullanabilme kapasitesini tanımlar. Yetenekler, firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler ile zaman içinde gelişen, firmaya özgü, enformasyon temelli somut veya soyut süreçler olarak da tanımlanabilir. Bu anlamda firma yetenekleri, firma kaynaklarının üretkenliğini arttıran, aynı zamanda nihai ürün veya hizmetler için stratejik esneklik ve koruma sağlayan firma varlıkları olarak düşünülebilir (Amit and Schoemaker, 1993).

Sosyal karmaşık rutinler olarak firma yetenekleri, firmaların girdileri çıktılara dönüştürme verimliliklerini belirler. Bu çerçevede, firma yeteneklerinin iki özelliği ön

plâna çıkar. Bunlardan ilki, firma yeteneklerinin firma rutinlerinin içine gömülü, firma rutinlerinin ise bir bütün olarak organizasyonun ürünü olmasıdır. Buna göre, firma yetenekleri sadece gözlemlenebilir kurumsal yapı ve süreçlerin dışı vurumu değildir. Firma yetenekleri, aynı zamanda firma kurumsal kültürü ile çalışanlar arasındaki ilişki ağının içinde yerleşiktir. Bu özellikleri ile firma yetenekleri herhangi bir bireye devredilemeyeceği gibi, bireyler üstü olması ve bireysel hafızaya indirgenememesinden dolayı bireyler tarafından da tanımlanamazlar. Diğer önemli husus, yeteneklerin fiziksel girdilerin çıktılara dönüştürülmesini sağlama özelliğidir. Bu özelliği ile yetenekler, firmanın üretim verimliliğinin teknolojik belirleyicilerinin tamamlayıcısı fonksiyonu görürler. Buna göre, daha üstün teknolojiler gibi daha üstün yetenekler de firmaya bir ürünün üretimi ve müşterilere ulaştırılması için zorunlu olan faaliyetleri daha verimli ve etkin olarak gerçekleştirme imkânı sağlarlar (Collis, 1994).

Yeteneklerin firma içinde tekâmül etmesi, basit bir şekilde bir dizi kaynağın herhangi bir işletme fonksiyonu çerçevesinde bir araya gelmesi ile olmaz. Yetenekler, gerek çalışanların kendi aralarındaki, gerekse çalışanlar ile diğer kaynaklar arasındaki koordinasyonun karmaşık örüntüleri ile ilgilidir. Bu koordinasyonun kusursuzluğu ise tekrar yoluyla öğrenmeyi gerektirir. Zaman içinde tekrarlar yoluyla kazanılan ve geliştirilen bireysel yeteneklere benzer şekilde, örgütlerin yarı otomatik olarak yapmayı alışkanlık haline getirdikleri yetenekleri de zaman içinde deneyim ve tekrarlar yoluyla geliştirilebilir. Ancak, mevcut yetenekler ne kadar geliştirilirse geliştirilsin, teknolojik değişim hızının yüksek olduğu çevrelerde, yeni firmalar geliştirdikleri yeni alışkanlıkları ve hızlı öğrenme potansiyelleriyle yeni yetenekler geliştirerek yerleşik firmalar karşısında rekabet avantajı sağlayabilirler (Grant, 1991).

Bu çerçevede, 1990'lı yılların sonlarına doğru yetenekler üzerindeki tartışma, değişken pazarlar, çevresel belirsizlik ve değişim konuları üzerine yoğunlaşmıştır. Firmaların üstün pazar konumlarının yüksek rekabet koşulları altında hızla aşındığının gözlemlenmesi, rekabet avantajı sağlamak için belirlenmiş yetenek setlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu itibarla rekabet avantajı konusundaki ilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın kritik ön şartı olarak, yeni organizasyonel

yeteneklerin hızlı bir şekilde geliştirilebilmesine kaymıştır (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007).

Söz konusu tartışma içinde organizasyonel yeteneklerin dinamizmini tanımlamak için kullanılan “dinamik yetenekler” kavramı dikkat çekmektedir. Kavrama atfedilen dinamiklik özelliği, hızlı bir şekilde sürekli olarak değişen çevrenin taleplerini karşılamak üzere, organizasyonel yeteneklerin sürekli olarak yenilenmesini ifade eder. Bu kapsamda yetenek terimi ise, değişken çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için iç ve dış kurumsal becerilerin ve kaynakların bütünleştirilmesi, uyarlanması ve yeniden yapılandırılması işlevleriyle tanımlanmıştır (Teece et al., 1997).

Dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmenin halihazırda mevcut olan rekabet avantajının, geçmişten gelen tecrübe ve süreçlerle kazanıldığını, bu nedenle yüksek rekabet şartları altında bu süreç ve yapıya dayanan yeteneklerin kısa vadede sınırlılıklarının olduğunu öne sürmüştür (Teece and Pisano, 1994).

Bu bağlamda, dinamik yetenekler yaklaşımı ile KTG, sadece pazarların değil, aynı zamanda işletme yeteneklerinin de dinamik ve esnek olarak kavramsallaştırılmasıyla revize edilmiştir (Helfat and Peteraf, 2003).

3.2.2.5. İşletme Kaynak ve Yetenekleri ile Rekabet Avantajı İlişkisi

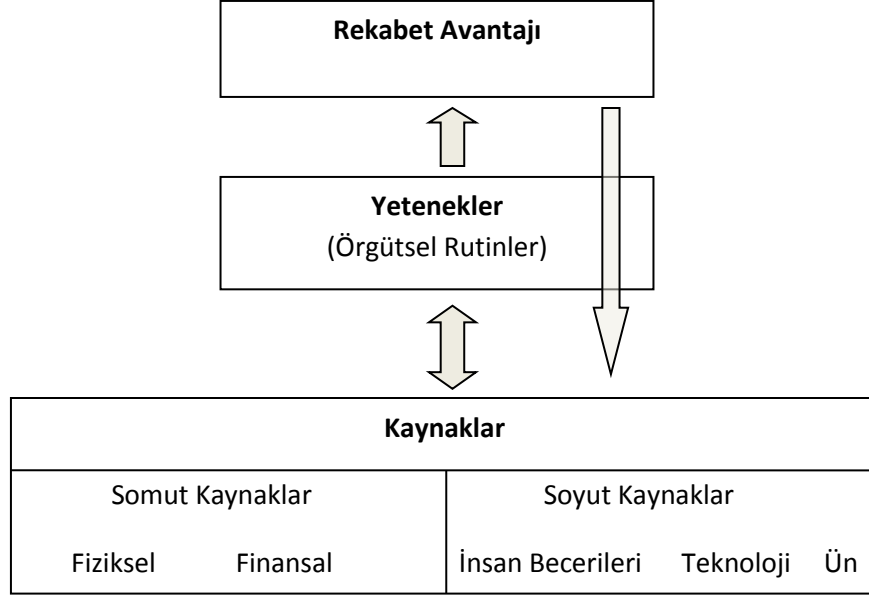
Strateji ve rekabet yazınında rekabet üstünlüğü kavramı 1990’lı yıllara kadar dışsal bir yaklaşımla, endüstrinin özellikleri bakımından işletmenin varolan rakiplerine karşı konum belirleme faaliyeti anlayışıyla değerlendirilmiş, rekabet üstünlüğü sağlanmasında işletme içi analizin rolü gözardı edilerek, işletme kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı üzerindeki rolü küçümsemiştir. Sonraki yıllarda ise, ilgili yazında içsel analiz önem kazanmış, KTG çerçevesinde, işletmenin kaynak ve yetenekleri rekabet alanlarında firmanın strateji ve konumunun önemli destekleyicileri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Papatya, 2003).

Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri arasında önceden belirlenmiş fonksiyonel bir ilişki bulunmamaktadır. Firmanın sahip olduğu kaynakların çeşit, miktar ve kalitesi, firma tarafından gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin kapsamı ile bu faaliyetlerin

gerçekleştirildiği standart üzerinde kısıtlayıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle, firma kaynakları firmanın yapabileceklerini önemli ölçüde etkiler. Ancak, firma kaynakları ile yetenekleri arasındaki ilişkinin temeli, organizasyon içindeki takımlar arasındaki işbirliği ve eşgüdümün sağlanabilmesidir. Bu ise, organizasyonun, üyelerini kusursuz şekilde işleyen fonksiyonlar geliştirmelerine yardımcı olacak şekilde motive etmesini ve sosyalleştirmesini gerektirir. Ayrıca, organizasyonun tipi, değerleri, gelenekleri ve liderlik tarzı, üyelerinin işbirliği ve bağlılığındaki önemli teşvik edici unsurlardır (Grant, 1991).

Kaynak Tabanlı Görüş'ün öncü düşünürlerinden Penrose, kaynak ve yetenekler arasında ciddi bir ayrım yapmıştır. Ona göre kaynaklar, çoğunlukla kullanım alanlarına göre bağımsız bir şekilde tanımlanabilen firma stoklarıyken, yetenekler kaynaklar kadar kolay tanımlanamayan, akışkan nitelikteki bir fonksiyonu ifade eder (Mahoney, 1995). Diğer taraftan, kaynaklar görece olarak pazar koşullarında alınıp satılabilirken, yetenekler rekabet koşullarına da bağlı olarak kaynaklardan yararlanılarak işletme tarafından üretilirler (Reed and DeFilippi, 1990).

Kaynaklar, sermaye donanımı, çalışan yetenekleri, patentler, marka isimleri vb. hususi firma varlıklarıdır. Firmanın yapabileceklerini ifade eden yetenekler ise, üretkenlik sağlayan faaliyetleri yerine getirebilmek için kaynakların birlikte kullanımı sonucunda ortaya çıkarlar. Ayrıca, yetenekler, firmanın beşeri, teknik ve somut kaynaklarının entegrasyonu ve uygulanmasına dayanırken, yeteneklerin kullanımı firmanın kaynak tabanının oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar. Örneğin, Ar-Ge yeteneklerinin kullanımı ile firma yeni patentler ve tescilli teknolojiler geliştirebilir veya pazarlama yeteneklerinin kullanımı ile yeni marka isimleri yaratılabilir. Sonuç olarak, yeteneklerin uygun stratejiler ile kullanımı firma için rekabet avantajı sağlarken, kazanılan rekabet avantajı da firmanın kaynak tabanını güçlendiren gelir akışını destekler (Şekil 3.7) (Sadler, 2003).



Şekil 3.7: Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki (Sadler P., 2003).

KTG'ye öncülük eden yazarlar, esasında, rekabet avantajının niteliği bakımından EO teorisi ve konumlandırma ekolünden farklılaşmamaktadırlar. Nitekim, KTG yazınının gelişmesine öncülük eden Wernerfelt (1989), Grant (1991), Conner (1991), Collis and Montgomery (2008) gibi yazarlar tarafından, endüstri ortalamasının üzerinde rant elde edilebilmesi veya rakabet avantajı sağlanabilmesi, firmanın rakipleri karşısında maliyet veya farklılaştırma avantajı sağladığı bir pazar konumu elde edebilmesine bağlanmıştır. Bu çerçevede, konumlandırma ekolü kapsamında Porter'ın öne sürmüş olduğu maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ve bu stratejilere bağlı olarak elde edilmesi hedeflenen konum avantajı, KTG kapsamında "rekabet avantajı" olarak nitelendirilmiştir.

Diğer taraftan, henüz gelişme aşamasında olan KTG çerçevesinde firmanın rakabet avantajı elde edebilmesi için izlemesi gereken stratejiler açık olarak ifade edilmemiş, ancak strateji hakkında, bir stratejinin değerinin işletmenin kaynak ve yeteneklerini kullanabilmesine bağlı olduğu ve başarısızlıkların sıklıkla işletme yeteneklerinin kapsamının dışında uygulanan stratejiler nedeniyle ortaya çıktığı görüşü ifade edilmiştir (Grant, 1991; Collis and Montgomery, 2008).

3.2.2.6. Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynak ve Yeteneklerin Özellikleri

KTG, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri rekabet avantajının kaynağı olarak değerlendirmektedir. Ancak, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin tamamının eşit düzeyde stratejik avantaj kaynağı olduğu söylenemez. Bazı firma yetenekleri firmanın değerli stratejiler üretip uygulamasını sağlarken, bazıları uygulanan stratejilerin etkinliğini azaltabilir. Bazı kaynak ve yeteneklerin ise rekabet avantajı sağlama noktasında hiçbir etkisi olmayabilir (Barney, 1991).

KTG çerçevesinde kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve bu avantajın sürdürülebilmesi için hangi özellikleri taşımaları gerektiği çeşitli araştırmacılar (Örn; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) tarafından tartışılmıştır. Bu çerçevede, firma kaynaklarının heterojen ve devinimsiz olduğu varsayımıyla, kaynak ve yeteneklerin firmaya rekabet avantajı sağlayabilmeleri için asgari olarak “değerli” ve “nadir” olmaları, rekabet avantajının sürdürülebilir olması içinse bu özelliklere ilave olarak “taklit ve ikâme edilememe” özelliklerini taşımaları gerektiği vurgulanmıştır (Şekil 3.8) (Barney, 1991).



Şekil 3.8: Kaynak heterojenliği ve devinimsizliği; değer, nadirlik, kusurlu taklit edilebilirlik, ikâme edilebilirlik; sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki. (Barney J.B., 1991).

a) Değerlilik

Firma kaynak ve yetenekleri ancak değerli olduklarında rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu itibarla, kaynak ve yeteneklerin değerliliği rekabet avantajı için

olmazsa olmazdır. Kaynak ve yetenekler, çevresel fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf edebilme imkânı sağladıkları ölçüde değerlidirler (Barney, 1991).

Örneğin Sony, minyatür elektronik teknolojisinin tasarımında, üretiminde ve satışında önemli ölçüde tecrübe sahibidir. Sony, bu alandaki kaynak ve yeteneklerini kullanarak birçok pazar fırsatından yararlanmıştır. Benzer şekilde 3M, risk almayı ve yaratıcılığı ödüllendiren örgüt kültürüyle birlikte, sahip olduğu kaynak ve yetenekler sayesinde ofis ürünleri imâl etmede sayısız pazar fırsatını değerlendirebilmiştir (Barney, 1995).

Bir işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerli olması, daima değerli kalacakları anlamına gelmez. Müşteri tercihlerinde, endüstri yapısında veya teknolojiye meydana gelen değişimler, kaynak ve yeteneklerin değerini düşürebilir. Örneğin, GE'nin transistör imalâtındaki kaynak ve yetenekleri, yarı iletkenlerin icadı ile büyük ölçüde değer kaybetmiştir. Bu nedenle, işletmeler küresel rekabet şartlarında kaynak ve yeteneklerini sürekli olarak analiz ederek, değişen rekabet ortamında değer üretmeye devam edip etmediklerini değerlendirmelidirler. Bu değerlendirme sonucunda firmalar, değişen şartlar karşısında yeni değerli kaynak ve yetenekler üretme yoluna gidebilir ya da mevcut kaynak ve yeteneklerini dönüştürerek farklı şekillerde kullanabilirler (Barney, 1995).

b) Nadirlik

İşletme kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, “değerli olma” özelliklerinin yanında sahip olmaları gereken asgari ikinci nitelik “nadir” olmalarıdır.

Firmalar, değer üreten stratejileri başka firmalar tarafından uygulanamadığında rekabet avantajı sağlarlar. Bu çerçevede, değerli bir kaynak ve yeteneğe aynı zamanda çok fazla sayıda mevcut veya potansiyel rakip tarafından sahip olunması, o kaynak ve yeteneğin rekabet avantajı sağlama niteliğinin kaybolmasına neden olur. Değerli bir kaynak ve yeteneğe çok fazla sayıda firma tarafından sahip olunması, bu kaynak ve yeteneğe sahip olan bütün firmaların kaynağı aynı şekilde kullanma yeteneğine erişmelerini sağlar. Bu da kaynak ve yetenekler değerli olsa bile, firmaların hiçbirine

rekabet avantajı sağlamayacak benzer stratejilerin uygulanmasına neden olur. Bu nedenle, işletme yöneticileri firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rekabetçi özelliklerini değerlendirirken, işletme için değerli olarak nitelendirilen kaynak ve yeteneklere rakip firmaların kaçının sahip olduğunu analiz etmelidirler (Barney; 1991, 1995).

Bir firma kaynağının rekabet avantajı sağlama potansiyelini taşıması için hangi ölçüde nadir olması gerektiği sorusunu cevaplamak kolay değildir. Ancak, bir firmanın değerli kaynakları, mevcut ve potansiyel rakipleri karşısında nadir ise, er ya da geç rekabet avantajı sağlayacaktır (Barney, 1991).

c) Kusurlu Taklit Edilebilirlik

Değerli ve nadir kaynaklar firmanın rekabet avantajının kaynağı olabilirler. Gerçekten de, değerli ve nadir kaynaklara sahip olan işletmeler, bu kaynaklara dayalı olarak uygulayacakları stratejiler -rakipleri bu özellikte kaynaklara sahip olmadıkları için benzer stratejileri uygulayamayacaklardır- sayesinde elde edecekleri yenilikçi özellikleri ile aynı kaynaklara sahip olmayan rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabileceklerdir (Barney, 1991).

Değerli ve nadir kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmelerin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, bu kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından elde edilememesine bağlıdır. Bir kaynağın veya yeteneğin taklit edilememesi, firmaya olan kâr akışının sürekliliğini sağlar. Ancak, kaynak ve yeteneklerin taklit edilebilmesi halinde yaratılan değer geçici olacaktır (Barney, 1991; Collis, 2008).

İşletme kaynak ve yetenekleri aşağıda belirtilen üç nedenin herhangi birisinden veya bu nedenlerin herhangi bir kombinasyonundan dolayı ancak kusurlu biçimde taklit edilebilirler:

Kendine Özgü Tarihsel Koşullar: KTG çerçevesinde firmalar kendine özgü tarihsel ve sosyal birimler olarak tanımlanmış olmalarının yanı sıra, firmaların bazı kaynakları elde edip kullanabilmelerinin de zamana ve kuruluş yerine bağlı olduğu savunulmuştur. Tarihsel süreç içinde, firmaların bu sürece bağlı olarak

elde ettikleri kaynak ve yetenekler, farklı firmaların aynı süreci aynı yerde geçirmesinin mümkün olmaması sebebiyle ancak kusurlu biçimde taklit edilebilirler. Dolayısıyla, bir firmanın kendine özgü tarihsel süreci sayesinde değerli ve nadir kaynak ve yeteneklere sahip olması durumunda uygulayabileceği stratejiler, aynı tarihsel süreçten geçmeyen firmaların aynı stratejiyi uygulayabilmeleri için gerekli kaynak ve yetenekleri elde edememelerinden dolayı taklit edilemez ve kendine özgü bir nitelik kazanır (Barney, 1991).

Nedensel Belirsizlik: Firma tarafından kontrol edilen kaynaklarla, firmanın sahip olduğu sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki anlaşılmadığında veya oldukça eksik biçimde anlaşılabilirdiğinde nedensel belirsizlikten söz edilebilir. Firmanın kaynakları ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki açık bir biçimde anlaşılmadığında, firmanın kaynaklarını taklit ederek stratejilerini kopyalamak isteyen firmalar, hangi kaynakları taklit etmeleri gerektiğini bilemeyeceklerinden zorlanacaklardır. Diğer taraftan, taklitçi firmalar başarılı firmalar tarafından kontrol edilen kaynakların bazılarını tanımlayabilse bile, nedensel belirsizlik şartları altında tanımlanan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklar olup olmadığı veya rekabet avantajının tanımlanamayan farklı kaynaklara bağlı olup olmadığı açık olmayacaktır. Bu kapsamdaki bir nedensel belirsizlik karşısında, taklitçi firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamış olan firmaların stratejilerini kopyalamak için ne yapmaları gerektiğini bilemezler (Barney, 1991).

Sosyal Karmaşıklık: Firma kaynaklarının kusurlu biçimde taklit edilebilirliğinin diğer nedeni, bu kaynakların firmaların sistematik olarak yönetip etkileyemeyecekleri ölçüde karmaşık sosyal fenomenler olmaları olabilir. Çok çeşitli firma kaynakları, örn: firma yöneticileri arasındaki kişisel ilişkiler, firma kültürü, firmanın tedarikçiler ve müşteriler arasındaki saygınlığı vb., sosyal karmaşık nitelikte olabilir. Rekabet avantajı bu tip karmaşık sosyal fenomenlere

dayandığında, diğer firmaların bu kaynakları taklit etme imkânları önemli ölçüde kısıtlanır (Barney, 1991).

d) İkâme Edilebilirlik

Bir firma kaynağının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, bu kaynağa stratejik olarak denk ve değerli, aynı zamanda nadir olmayan veya taklit edilebilen kaynakların olmaması gerekir. İki değerli firma kaynağı, her biri ayrı ayrı kullanılarak aynı stratejinin uygulanmasına imkân sağladıklarında, bu iki kaynağın stratejik olarak denk oldukları kabul edilir. Bu değerli kaynaklardan birinin nadir ve kusurlu bir şekilde taklit edilebildiğini, diğerinin ise nadir olmadığını ve kolayca taklit edilebildiğini düşünelim. Bu kaynaklardan ilkinde sahip olan firma, belirli stratejiler üretip uygulayabilecektir. Eğer bu kaynakların stratejik dengi olmasaydı, bu stratejiler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceklerdi. Çünkü bu stratejilerin üretilip uygulanmasını sağlayan kaynaklar, değerli, nadir ve kusurlu bir şekilde taklit edilebilme özelliklerine sahiptir. Fakat, bu kaynaklara stratejik olarak denk olan kaynakların olması durumunda, mevcut veya potansiyel rakipler farklı (stratejik denk) kaynakları kullanarak farklı yöntemlerle aynı stratejileri uygulayabilirler. Bu nedenle söz konusu stratejiler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamazlar. Eğer bu alternatif kaynaklar nadir değilse veya taklit edilebilirse, bu defa bahse konu stratejileri birçok farklı firma üretip uygulayabileceğinden söz konusu stratejiler yine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayacaktır (Barney, 1991).

3.2.2.7. İşletme Yeteneklerinin Sınıflandırılması

KTG yazınında işletme yeteneklerine ilişkin olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak bu hususta literatürde iki ana yaklaşım ön plâna çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, işletme yeteneklerinin işletme fonksiyonlarına dayalı olarak sınıflandırılmasıdır. İkinci yaklaşım ise, firmayı dış çevre ile ilişkilendiren pazar odaklı (çevresel) yaklaşıma dayalı olarak yapılan sınıflandırmadır.

Fonksiyonel sınıflandırma esasını benimseyen görüşe göre, bir grup firma kaynağının harekete geçirilmesiyle oluşan yetenekler, firmanın yapabileceklerinin

göstergesidir ve firma aktivitelerinin standart fonksiyonel sınıflandırılmasıyla değerlendirilebilirler (Grant, 1991).

Bu görüş doğrultusunda, literatürde işletme yeteneklerini fonksiyonel alanlara göre sınıflandıran çalışmalar arasında, Snow and Hrebiniak (1980), Ulrich and Lake (1991), Birchall and Tovstiga (1999), Hitt et al. (1999), Hafeez et al. (2002) ve Sadler (2003)'ün çalışmaları öne çıkmaktadır (Tablo 3.3).

Tablo 3.3: İşletme Yeteneklerinin Fonksiyonel Sınıflandırması

Snow ve Hrebiniak 1980	Ulrich ve Lake 1991	Birchall ve Tovstiga 1999	Hitt vd. 1999	Hafeez vd. 2002	Sadler 2003
Finansal Yönetim	Finansal	Yönetim	Yönetim	Satın Alma	Kurumsal
Genel Yönetim	Stratejik	Pazarlama	İnsan Kaynakları	İmalat	İnsan Kaynakları Yönetimi
Personel	Teknolojik	Satış	Pazarlama	Satış ve Pazarlama	Pazarlama
Pazarlama ve Satış	Örgütsel	Mühendislik	Dağıtım	Ar&Ge	Satış ve Dağıtım
Dağıtım		İşlemler	Ar-Ge	Performans Yönetimi	Ar-Ge
Ar-Ge			Üretim		Dizayn
Mühendislik			Yönetim Bilgi Sistemleri		İşlemler
Üretim					Yönetim Bilgi Sistemleri
Hukuk					

Diğer görüş ise, Daft and Weick (1984) tarafından önerilen ve organizasyonları dış çevreyle ilişkilendiren perspektife benzer şekilde, işletme yeteneklerinin çevreyle ilişkili olarak sınıflandırılmasını önermektedir (Day, 1994). KTG yazınında bu yaklaşımı benimseyen çalışmalar arasında, Day (1994), Lado and Wilson (1994), Zhang and Lado (2001)'nin sınıflandırmaları öne çıkmaktadır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4: İşletme Yeteneklerinin Çevresel Sınıflandırması

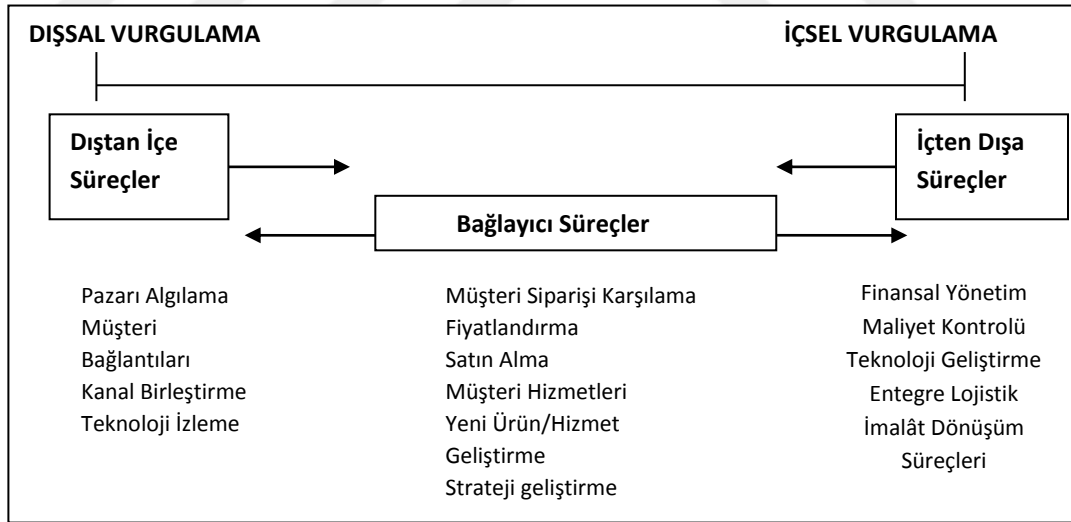
Day, 1994	Lado ve Wilson, 1994	Zhang ve Lado, 2001
Dıştan İçe y.	Yönetsel y.	Girdi Esaslı y.
İçten Dışa y.	Girdi Esaslı y.	Dönüşüm Esaslı y.
Bağlayıcı y.	Dönüşüm Esaslı y.	Çıktı Esaslı y.
	Çıktı Esaslı y.	Organizasyonel y.
		Yönetsel y.

Bu çerçevede, çalışmamıza da yön veren bu görüş aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

Her işletme kökleri rekabet edilen pazarda, işletmenin geçmiş bağlantılarında ve öngörülen gereksinimlerinde olan kendi yetenek yapılanmasını geliştirdiğinden, bütün yeteneklerin sınıflandırılması mümkün değildir. Bununla birlikte, her işletmede ekonomik değer yaratan çekirdek süreçleri yansıtan bir takım yeteneklerden söz edilebilir. Day'a göre bazı yetenekler, bu yeteneklere bağlı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin organizasyon içinde gerçekleştirilmelerinden dolayı diğer yeteneklere göre daha kolay tanımlanabilirler. Bu çerçevede Day, kullanım şekli bakımından organizasyonun içinden dışına doğru bir akış sergileyen yeteneklerin kolayca belirlenebilir olmalarının, bazı araştırmacıların firmaları, "gereksinimlerin tatminine çalışan" yapılardan ziyade "ne yapabildikleriyle" tanımlamalarına neden olduğunu savunarak, fonksiyonel sınıflandırmayı, organizasyonun dışından içine doğru akış sergileyen yetenekleri dikkate almayan "denge gözetmeyen" bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşıma göre, önemli olan firmanın dışsal fırsatlardan yararlanmasını sağlayan "içten-dışa" (içsel) yeteneklerinin kullanılma becerisidir. Bu nedenle firmalar, içsel nitelikteki yeteneklerini besleyen, onlarla uyumlu olarak dışsal fırsatların algılanmasını ve bu fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesine yönelik kararlar verilmesini sağlayan "dıştan içe" (dışsal) nitelikte yeteneklere de sahip olmalıdır (Day, 1994).

Örneğin, Corning Inc. firmasının fiber optik ürünler üreten bölümünün temel mücadele konusu, yoğun rekabet şartlarında önde kalabilmek için maliyetleri düşürürken, müşterilerin artan kitle uyarlama ve hızlı teslimat taleplerini dengelemektir. Aslında bölümün amacı, standart fiber optik ürünlerin kitle üretimini en verimli yapan firma olmaktır. Fakat, fiber optik pazarının müşterilerin daha fazla özelleştirilmiş ürünler talep ettikleri bir pazara doğru evrilmesiyle, üretim kabiliyetlerinin katı standart üretim sistemlerinden talebe göre özelleştirilmiş fiber ürünler üretebilen esnek üretim platformlarına dönüştürülmesi gerekliliği doğmuştur. Bu dönüşüm, düşük maliyetli uyarlanmış ürünlerin doğru zamanlamayla üretimi için gerekli olan içsel yeteneklerle, değişen müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını ve bu gereksinimlere cevap verilebilmesini sağlayan dışsal yeteneklerin birlikteliğini gerekli kılmıştır (Day, 1994).

Bu çerçevede, yönelimlerine ve belirlenme süreçlerine göre işletme yetenekleri üçe ayrılabilir (Şekil 3.9).



Şekil 3.9: Yeteneklerin Sınıflandırılması (Day G. S., 1994)

Spektrumun bir ucunda, içeriden dışarıya doğru konuşlandırılmış olan pazar gereksinimleri, rekabetçi mücadeleler ve dışsal fırsatlar tarafından harekete geçirilen yetenekler yer alır. Üretim ve diğer dönüştürücü işlemler, lojistik ve insan kaynakları yönetimi içsel yeteneklere örnek olarak verilebilir. Spektrumun diğer ucunda ise, odak

noktası yalnızca organizasyonun dışı olan yetenekler yer alır. Dışsal yeteneklerin amacı, diğer organizasyonel yetenekleri belirleyen süreçleri dış çevreye bağlayarak, firmanın, pazar gereksinimlerini rakiplerden daha yüksek bir öngörüyle algılayıp rekabette öne geçmesini, ayrıca, müşteriler, tedarikçiler ve diğer kanal üyeleriyle kalıcı ilişkiler kurmasını sağlamaktır. Pazarı algılama, müşterilerle ilişki kurma, kanal bağlantısı ve teknoloji takibi dışsal yeteneklere örnek olarak gösterilebilir. Son olarak “bağlayıcı yetenekler”, dışsal ve içsel yeteneklerin entegrasyonunu sağlamak için gerekli olan yeteneklerdir. Bağlayıcı yetenekler, dışsal yetenekler tarafından belirlenen müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve müşterilere karşı taahhütlerin yerine getirilerek ilişkilerin güçlendirilmesi işlevlerini görürler. Strateji geliştirme, yeni ürün/hizmet üretme, fiyatlandırma, satın alma ve müşteri taleplerini karşılama gibi kritik yetenekleri içeren “bağlayıcı yetenekler” iç ve dış analizlerle desteklenmelidir (Day, 1994).

Pazar odaklı firmalar, üstün, pazar algılama, müşterilerle ilişki kurma ve kanal bağlantısı yeteneklerine sahiptirler. Ayrıca, pazar odaklı firmalarda üstün yeteneklerine temel oluşturan süreçler iyi anlaşılmalıdır ve etkili şekilde yönetilmektedir. Pazar odaklı firmalar bağlayıcı ve içsel yetenekleri bilgilendiren ve yol gösteren üstün öngörüler sunarlar. Buna karşılık, içsel yönelimli firmaların bağlayıcı ve içsel yetenekleri pazar gelişmelerini yeterince dikkate almaksızın işlev görür. Bu da, söz konusu firmaların dış çevre bilgisinden yoksun biçimde içsel çevreyle sınırlanmasına neden olur. Bunun nedeni, söz konusu firmalarda pazar algılama, müşteri ilişkileri kurma ve kanal bağlantısı yeteneklerinden oluşan dışsal süreçlerin yeterince anlaşılabilmesi, kötü yönetilmesi veya yetersiz olmasıdır (Day, 1994).

3.2.2.8. İhracat Yetenekleri

Küresel piyasalarda yoğun rekabet şartları altında faaliyet gösteren firmalar, dış pazarlarda karşılaştıkları çetin rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için, yerel piyasalarda rekabet etmek için kullandıkları yeteneklerinden daha fazlasına ihtiyaç duyarlar. Bu itibarla, dış piyasalarda mücadele eden firmalar rekabet avantajı sağlamak için gelişmiş dışsal yeteneklere de sahip olmalıdırlar. Zira, işletmeler için hayati derecede önem

taşıyan “pazar bilgisi”ne sahip olmak, dış pazarlar söz konusu olduğunda artan belirsizlikle daha da zorlaşır. Ayrıca, dış pazarlarda “kanal üyeleriyle ilişki kurmak ve sürdürmek” yerel pazarlara göre çok daha zordur. Özetle, ihracat pazarlarında rekabet eden firmalar için “pazar odaklılık” olmazsa olmazdır.

Bu çerçevede, çalışmamızda ihracatçı firmalara dış pazarlarda konum avantajı sağlayan işletme yetenekleri “ihracat yetenekleri” olarak isimlendirilmiştir. ihracat yeteneklerinin sınıflandırılmasında ise, geleneksel fonksiyonel sınıflandırmanın yerine, Day (1994) tarafından önerilen pazar odaklı (çevresel) sınıflandırma esas alınmıştır. Zira, geleneksel fonksiyonel sınıflandırma, tek yönlü içsel bakış açısıyla, özellikle dış pazarlarda rekabet eden işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için ihtiyaç duydukları yeteneklerin sınıflandırılmasında yetersiz kalmaktadır.

İlgili yazında ihracatçı firmalara dış pazarlarda rekabet avantajı sağlayan ihracat yetenekleri çeşitli çalışmalar kapsamında sınıflandırılmıştır.

ihracat yetenekleri Piercy et al. (1998), Kaleka (2002), Morgan et al. (2004) ve Kaleka (2012) tarafından; **enformasyonel yetenekler, ilişki kurma yetenekleri** (müşteriler ve tedarikçilerle) ve **ürün geliştirme yetenekleri** olarak sınıflandırılmıştır.

Zou et al. (2003) ihracat pazarlama yeteneklerini; **fiyatlama yeteneği, dağıtım yeteneği, iletişim yeteneği, ürün geliştirme yeteneği** olarak sınıflandırmıştır.

Morgan et al. (2012) ihracat pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için **ihracat pazarlama yeteneği**'ne ihtiyaç duyulduğunu belirterek, ihracat pazarlama yeteneğini **mimari pazarlama yetenekleri** (pazarlama plânlama, pazar enformasyonu temin etme, pazar enformasyonunu yorumlama, pazar enformasyonunu yayma) ve **özelleştirilmiş pazarlama yetenekleri** (fiyatlama, ürün geliştirme, kanal yönetimi, teslimat yönetimi, satış sonrası hizmet, pazar iletişimi, satış) olarak ikiye ayırmıştır. Ayrıca, Vorhies and Harker (2000), pazar odaklı firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için ihtiyaç duydukları pazarlama yeteneklerini; **pazar araştırması yeteneği, fiyatlama yeteneği, ürün geliştirme yeteneği, dağıtım kanallarının yönetimi yeteneği, tutundurma yeteneği, pazarlama yönetimi yeteneği** başlıkları altında sınıflandırmıştır.

İhracat yetenekleriyle ilgili yapılmış olan sınıflandırmalar ışığında -Day (1994) tarafından önerilen sınıflandırma kriteri de göz önünde bulundurularak- ihracat yeteneklerinin boyutlarının belirlenebilmesi amacıyla yapılan ön çalışmada, işletme yazını taranmış, konunun uzmanı akademisyenler ve firmaların ihracat yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan literatür taraması ve uzman görüşleri neticesinde çalışmamıza temel oluşturan ihracat yeteneklerinin boyutları aşağıdaki gibi belirlenmiştir³:

Dışsal Yetenekler: Enformasyonel Yetenekler, İlişki Kurma Yetenekleri (Müşterilerle İlişki Kurma y., Tedarikçilerle İlişki Kurma y.).

Bağlayıcı Yetenekler: Pazarlama Yetenekleri (Ürün geliştirme y., fiyatlandırma y., tutundurma y., dağıtım y., satış y.).

a) Enformasyonel Yetenekler

İhracatçı firmalar uluslararası pazarlarda rakipleri karşısında avantaj sağlayabilmek için pazar bilgisine ihtiyaç duyarlar. Bu itibarla, doğru ve zamanında elde edilen bilgi değerli bir işletme kaynağıdır ve elde edebilmesi firmanın enformasyonel yeteneklerine bağlıdır.

20. yüzyılda firmaların rekabet avantajının kaynağı sahip olunan sermaye ve donanım gücüyken, 21. yüzyılın piyasa dinamikleri içinde doğru bilginin zamanında temin edilebilmesi rekabet avantajının en önemli öğelerinden biri haline gelmiştir (Drucker, 1993; 1996). Nitekim, işletme yazınında pazar bilgisinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklardan biri olduğu, ayrıca, küresel rekabet çağında firma başarısının eski dönemlerdeki gibi kıt kaynaklara sahip olmaktansa, sahip olunan bilgi ile bu bilginin rakiplerden daha etkili biçimde kullanılabilmesine bağlı olduğu görüşü zamanla daha fazla araştırmacı tarafından ifade edilmiştir. Bu çerçevede, ihracat kararlarını etkileyen karmaşıklık ve belirsizlik karşısında sahip olunan bilgi, uluslararası

³ Çalışmamızda rekabet avantajı sağlayan ihracat yetenekleri araştırıldığından, literatür taraması ve firma yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde fonksiyonel içsel yetenekler (İK. y., finansman y., Ar-Ge y. vb.) çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

pazarlarda karşılaşılabilecek olumsuzlukları en aza indirgeyen temel unsur olarak görülmüştür (Sousa et al., 2008).

Nonaka (1991)'ya göre, tek belirli olanın belirsizlik olduğu bir ekonomide rekabet avantajının sürdürülebilmesi için tek kaynak bilgidir. Grant (1996), rekabet avantajının kaynağının bilginin temin edilmesi ve kullanılması olduğunu ifade etmektedir. Autio et al. (2000)'a göre mobil bir kaynak olarak bilgi, firmalara uluslararası genişleme için esnek bir altyapı sunar. Richey and Myers (2001), günümüzde belirsizliğin en etkili antidotunun, bilginin temin edilip sentezlenerek organizasyon içinde yayılmasının olduğunu vurgulamışlardır. Eisenhardt (2002), iş dünyasının küresel oyun alanı içinde meydana gelen büyük hızdaki değişimlerin, uygulanan stratejileri geçici kılarak bilginin öneminin artmasına neden olduğunu ifade etmektedir (Pauwels and Matthyssens, 2004).

Bu çerçevede, pazar bilgisi geniş anlamda; rakipler, müşteriler, tedarikçiler, ürünler ve diğer pazar unsurları hakkında birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen bilgileri ifade eder (Bradshaw and Burridge, 2001). Şüphesiz, her pazar şartında önemli olan bilgi temini, firmalar için belirsizliğin çok daha fazla hissedildiği uluslararası pazarlardaki rekabet yarışında daha da önemli hale gelmekte, bilgi yetersizliği belirsizliğin artmasına yol açmakta ve uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesinde önemli bir engel haline gelmektedir (Katsikeas and Morgan, 1994). Özellikle ihracat işlemlerinde dış pazarlar hakkında yetersiz bilgiye sahip olunması ve ihracatçı - müşteri arasında birçok aracı bulunması gibi faktörler belirsizliği ve riski arttırmakta, buna paralel olarak ihtiyaç duyulan bilginin miktar ve çeşidi artmaktadır (Souchon and Diamantopoulos, 1996; Özcan, 2000).

İhracat pazarı hakkında toplanan bilgi, firmanın ihracat pazarıyla olan fiziksel uzaklığını azaltarak, firmanın pazarın yapı ve dinamiklerini anlamasını sağlar. Firmaya sağladığı bu kazanımlar ile ihracat pazar bilgisi, firma için birçok fırsat yaratarak firmanın rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur (Katsikeas et al., 1996). Pazar bilgisi, firmanın rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olan bir işletme kaynağı iken,

enformasyonel yetenekler, firmanın ihracat pazarı hakkında bilgi temin edebilme becerisi olarak tanımlanabilir.

İhracat pazarına ilişkin verilen kararların etkililiği firmanın enformasyonel yeteneklerine bağlıdır (Freeman and Styles, 2014). Bu itibarla, firmanın ihracat pazarı hakkında doğru bilgiye zamanında ulaşabilme yeteneği, pazardaki rakipleri karşısındaki konumunu ve ihracat performansını etkileyecektir.

Literatürde ihracat pazar bilgisi ve enformasyonel yeteneklerin firmanın ihracat pazar konumu ve performansı üzerindeki etkilerini araştıran birçok çalışma yapılmıştır (Çavuşgil, 1984; Denis and Depelteau, 1985; Kleinschmidt and Ross, 1984; Seringhaus, 1993; Samiee, Walters and Dubois, 1993; Julian and Ramangalahy, 2003; Freeman and Styles, 2014; Kaleka, 2012; Richey and Myers, 2001; Morgan et al., 2004; Haahti et al. 2005; Kaleka, 2002).

Bu çerçevede, bu kapsamda yapılmış olan çalışmalardan bazı örnekler aşağıda belirtilmektedir.

Kaleka (2002) tarafından Büyük Britanya'da yerleşik imalâtçı firmaların kaynak ve yeteneklerinin ihracat pazarındaki konum avantajına olan etkilerinin araştırıldığı ampirik araştırmada, enformasyonel yeteneklerin firmanın ihracat pazarındaki hizmet avantajı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Haahti et al. (2005), Finlandiya ve Norveç'te yerleşik imalâtçı firmaların ihracat pazarı hakkındaki bilgi yoğunluklarının ihracat performansları üzerindeki etkilerini ampirik olarak araştırmışlardır. Bu kapsamda, her iki ülkede yerleşik firmalardan elde edilen veriler neticesinde, ihracat pazarı hakkında sahip olunan bilgi yoğunluğunun ihracat satış büyümesi ve ihracat yoğunluğu üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Morgan et al. (2004) tarafından, Dun&Bradstreet veritabanı kullanılarak tespit edilen 287 Amerikalı imalâtçı-ihracatçı firma üzerinde yapılan araştırma neticesinde, enformasyonel yeteneklerin de dahil olduğu ihracat yeteneklerinin firmaların ihracat pazarındaki konum avantajını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, söz konusu çalışma dahilinde yapılan ilâve analizler neticesinde, yüksek ihracat performansı

gösteren firmaların düşük performanslı firmalara göre daha iyi düzeyde enformasyonel yeteneklere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Richey and Myers (2001) tarafından 404 Amerikalı ihracatçı firma üzerinde yapılan araştırma neticesinde, ihracat kanalı hakkında verilen kararlarda ihracat pazar bilgisi kullanımının ihracat performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde, Ling-Yee (2004) tarafından 2001 yılında Çin ihracat fuarına katılan firmalardan elde edilen veriler ışığında yapılan ampirik çalışmada, ihracat pazarı hakkında daha fazla bilgi sahibi olan firmaların daha yüksek ihracat performansına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Julian and Ramangalahy (2003), enformasyonel yeteneklerin rekabet stratejisi üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, 346 imalâtçı-ihracatçı firmadan elde edilen veriler neticesinde, enformasyonel yeteneklerin de dahil olduğu ihracat yeteneklerinin firmanın rekabetçi stratejisi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, rekabetçi stratejinin ise ihracat performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Freeman and Styles (2014); 150 Avustralyalı ihracatçı firma üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde, enformasyonel yeteneklerin firmaların ihracat performansının hem stratejik, hem de tatmin boyutlarını olum yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

b) İlişki Kurma Yetenekleri

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için en önemli sorun belirsizlik yönetimidir. İhracat kanal çevresinin kendine özgü yapısı göz önünde bulundurulduğunda, ihracatçı firmaların içsel yetenekleri dış pazarlarda başarılı olmalarını garanti etmez. İhracat, sadece para ve mal değişiminden ibaret olmayıp, ihracat kanal üyeleri arasında birçok etkileşimi gerekli kıldığından, firmanın dış pazarlardaki kanal üyeleriyle olan ilişkileri ihracat yönetiminin temelini oluşturur (Fung et al., 2007). Bu nedenle, ihracatçı firmalar tedarik zinciri üyelerinin ayırt edici yeteneklerini bulmak ve onlardan faydalanmak üzere firma sınırlarının dışıyla da ilgilenmek zorundadırlar (Bradley et al., 2006).

Günümüzde çevresel değişkenlikteki artış, daha esnek organizasyon formlarının oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Bu esnekliği sağlayarak ihracat pazarındaki müşterileri

ile etkili işbirlikleri geliştirebilen firmalar, değişken çevre şartlarına daha iyi adapte olabilmekte ve müşteri ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha etkin biçimde karşılayarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Dimitratos, 2004). Rekabet avantajının sağlanabilmesi ise, ihracatçı firmaların pazar odaklı bir yaklaşımla müşterilerin taleplerini karşılamak amacıyla, kanal üyeleriyle olan işlemleri kolaylaştıran, karşılıklı fayda üzerine kurulu ilişkiler tesis etmelerini zorunlu kılar (Zylbersztajn, 1996). İlişkisel ihracat pazarlaması, seçilmiş müşteriler, tedarikçiler vb. firmanın değer zinciri ortaklarıyla güçlü ve uzun süreli ilişkiler kurulmasını gerektirir, ayrıca, tarafların işbirliğine ve karşılıklı bağımlılığına dayanır (Sheth and Parvatiyar, 1995).

KTG çerçevesinde, işbirliği içindeki firmaların geliştirdikleri ilişkilerle edindikleri bilgilerin, anlaşılması, taklit edilmesi ve ikâmesi zor değerli işletme yeteneklerini oluşturduğu öne sürülmektedir (Huang et al., 2002; Freeman and Styles, 2014). Nitekim, Li and Ogunmokun (2001) kanal üyeleriyle ilişki geliştirmenin rekabet avantajı sağlayacağını ve KTG çerçevesinde bu avantajın dayanıklı olacağını vurgulamışlardır.

İlişki kurma yetenekleri ihracat kanalında faaliyet gösteren birbiriyle ilişkili taraflar arasında meydana gelen çeşitli etkileşimleri yansıtan bir grup soyut işletme varlığıdır. İhracat faaliyetinde ilişki kurma yeteneği, firmanın kanal üyeleriyle bilgi paylaşımını, iletişim kurmasını ve uzun dönemli ilişkiler geliştirmesini içerir (Lages, 2009). Bu çerçevede, ihracatçı firmalar gerek pazar hakkında bilgi teminini kolaylaştırmak, gerekse pazar fırsatlarını keşfetmek ve yeni ürün ve fikirleri test etmek için bu yeteneklere şiddetle ihtiyaç duyarlar (Lages et al., 2009; Matanda and Freeman, 2009).

İlişki kurma yetenekleri aşağıdaki iki sürecin etkili şekilde uygulanmasını gerekli kılar (Day, 1994):

- Yakın iletişim ve birlikte sorun çözme: Başarılı bir işbirlikçi ilişkide, müzakereler yerini birlikte sorun çözmeye bırakır. Bu çerçevede ihracatçılar (tedarikçiler), ihtiyaçlar, sorunlar ve ortaya çıkan gereksinimlerle ilgili olarak sürekli olarak bilgi paylaşımında bulunmak üzere takım tabanlı mekanizmalar kurmak ve daha sonra harekete geçmek üzere hazır olmalıdırlar. Ayrıca, ihracatçılar müşterilerin gelişim süreçlerine -ürün özellikleri belirlenmeden önce de olsa- katılmaya hazır olmalıdırlar.

- Faaliyetlerin koordine edilmesi: Teslimatların plânlanmasına ek olarak, üretim süreçlerinin birlikte plânlanması, enformasyon sistemlerinin yönetimi ile kalite ve güvenilirliğe olan karşılıklı bağlılığın sağlanması yeni yönetim süreçlerini gerekli kılar.

İşletme literatüründe Morgan and Hunt (1994) ve Webster (1992) ile başlayarak, son yirmi yılda işletmeler arasındaki ilişkilere araştırmacılar tarafından gittikçe daha fazla önem atfedilmiştir (Lages et al., 2009). Bu çerçevede, literatürdeki güncel uluslararası pazarlama araştırmalarında firmaların ilişkisel faaliyetleri üzerinde durulmakta, söz konusu faaliyetlerin bir yeteneği oluşturarak belirsizliği azalttığı ve firmaların uluslararası pazarlardaki performanslarını arttırdığı vurgulanmaktadır (Eriksson and Cehtty, 2003; Lages et al., 2009).

Müşterilerle olan ilişkilerini etkili biçimde yönetebilen ve müşterilerin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilen firmalar, bu özellikleriyle yeni müşteriler kazanıp, müşteri sadakati elde ederler. Bu nedenle, ilişki kurma yetenekleri üstün performans sağlamak için kritik önem taşır (Lages et al., 2009).

İhracat performansı konusunda literatürde yapılan araştırmalar, ilişki kurma ve sürdürme yeteneğinin ihracat girişiminin başarısını etkilediğini göstermiştir (Dyer and Singh, 1998). Bu çerçevede, aşağıda literatürde ihracatçı firmaların ilişki kurma yetenekleri ile ihracat başarıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan örnekler verilmektedir.

Lages ve arkadaşları tarafından İngiltere’de yerleşik ihracatçı firmalarla, müşterilerle olan ilişkinin kalitesi ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda, taraflar arasındaki bilgi paylaşımının uzun dönemli çalışma isteğini ve memnuniyetini yükselttiği, bu sayede ilişki kalitesinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Lages et al., 2005).

Piercy et al. (1998) tarafından 312 İngiliz firması ile yapılan araştırmada, yüksek ihracat performansı gösteren firmaların düşük performanslı firmalara göre müşteri ilişkileri yeteneğinde %15,5, tedarikçilerle ilişki kurma yeteneğinde %10,3 oranında daha üstün oldukları tespit edilmiştir.

Morgan et al. (2004) tarafından ABD kaynaklı 287 ihracat girişimi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yüksek ihracat performansı gösteren firmaların düşük performanslı firmalara göre daha gelişmiş ilişki kurma yeteneklerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Ling Yee and Ogunmoku (2001) tarafından 111 Çin ihracatçısı ile gerçekleştirilen araştırmada, “işiksel yoğunluktaki artış” ve “işbirlikçi karar verme” unsurlarından oluşan işiksel yeteneklerin, ihracatçı firmalara rakipleri karşısında maliyet ve farklılaştırma avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu araştırma dahilinde, işiksel işbirliğinin firmanın finansal ve stratejik amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Boso et al. (2013) tarafından firma yenilikçiliği ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye etki eden faktörlerin, 164’ü Gana ve 117’si Bosna Hersek’te yerleşik ihracatçı firmalar ile araştırıldığı çalışmada, firmaların ilişki kurma yeteneklerindeki gelişmenin, firma yenilikçiliğinin ihracat performansı üzerindeki etkisini arttırdığı tespit edilmiştir.

Kaleka (2002) tarafından İngiltere’de yerleşik ihracat tecrübesi olan 202 endüstriyel imalâtçı firmayla yapılan araştırmada, firmaların müşterileriyle ilişki kurma yeteneklerinin rakipleri karşısında maliyet ve ürün/hizmet farklılaştırma avantajı sağladığı, tedarikçilerle ilişki kurma yeteneklerinin ise maliyet avantajı sağladığı belirlenmiştir.

c) Pazarlama Yetenekleri

Küresel rekabet şartlarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri için pazarlama ve satış güçlerine olan ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Zira, günümüzün rekabet şartları pazar eğilimlerinin öngörülmesini ve müşteri ihtiyaçlarının süratle karşılanmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, globalleşmenin etkisiyle değişen pazarlama anlayışında, pazarın tepkisini doğru ölçüp, yüksek kaliteyi rakiplerden daha düşük fiyata sunabilen firmaların yaşam süresi diğerlerinden daha uzun olmaktadır (Kotler and Armstrong, 2004).

Pazarlama yetenekleri, firmaların dışsal yetenekleriyle sahip oldukları enformasyon ve pazar bağlantılarının içsel yeteneklerle birleştirilerek rekabet avantajı

sağlamak üzere pazarda kullanılmasını sağlayan kritik yetenekler olarak değerlendirilebilirler. Bu çerçevede, pazarlama yetenekleri, firmanın sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynakların pazar gereklerine uygun olarak kullanılarak, ürün ve hizmetlerin değerinin arttırılmasını ve yoğun rekabetle baş edilmesini sağlayan bütünleştirici süreçler olarak tanımlanabilir (Day, 1994).

Literatürde pazarlama yetenekleriyle ilişkili olarak farklı çalışmalarda birbirinden farklı boyutlar incelenmiştir. Bu çalışmada pazarlama yeteneklerinin alt boyutları, pazarlamanın geleneksel “4P” yaklaşımıyla uyumlu olarak, ürün geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım ve ayrıca satış boyutlarına odaklanılarak incelenmektedir.

Ürün geliştirme yeteneği, ihracat müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, firmanın yeni ürünler geliştirip pazara sunabilmesini ifade eder. Yeni ürün geliştirme yeteneği, firmanın dış çevresine ilişkin müşteri ihtiyaçları ve rekabet yoğunluğu ile içsel araştırma ve geliştirme gücü arasında bağlantı kurar. Ayrıca, güçlü yeni ürün geliştirme yetenekleri, müşterilerden sağlanan enformasyonun kullanımını ve Ar-Ge gücünü arttırır. Üstün ürünler firmanın üstün ürün geliştirme yeteneklerine bağlıdır ve bu yetenekleri ile firma rakipleri karşısında avantaj sağlar (Zou et al., 2003; Li and Calantone, 1998).

Fiyatlandırma yeteneği, ihracat pazarındaki rakiplerin rekabetçi hamleleri ile müşteri tercihlerindeki değişimlere karşılık verebilmek için fiyatlama taktiklerinin etkin şekilde kullanılıp yönetilebilmesini ifade eder. Fiyatlandırma yeteneği, firmanın ihracat pazarındaki fiyat rekabetine karşı koymasına yardımcı olur. Ayrıca, maliyet kontrolü önlemleri ve etkili finansal yönetim uygulamalarına yardımcı olarak, firmanın rakipleri karşısında üstün bir konum elde etmesini sağlar (Zou et al., 2003; Day, 1994).

Tutundurma yeteneği, gerek firmanın kendisinin, gerekse firmaya ait marka ve ürünlerin ihracat pazarındaki tanıtım ve imaj geliştirme faaliyetleriyle müşteri zihninde yer etmesinin sağlanabilmesini ifade eder. İşletmenin pazara sunduğu ürün tüketici ile arasında köprü fonksiyonu görse de, ürününün üstünlüğünü veya fiyat avantajını müşterilerine duyuramayan işletme umulan başarıyı elde edemez (Mucuk, 2006).

İhracatçı firmalar için bu imajın yabancı pazarlarda sağlanması yerel pazara göre daha zor olacağından, yabancı pazarlarda tutundurma yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, ihracatçı firmalar tutundurma faaliyetlerinde daha çok dağıtım kanalı üyelerinin yeteneklerinden faydalanmaktadırlar. Ancak, tutundurma faaliyetlerinin yürütülmesinde dağıtım kanalı üyelerinin yeteneklerine güvenmektense, işletmenin bu konuda kendi yeteneklerini geliştirmesi ve kullanması rekabet avantajı sağlanabilmesi bakımından daha etkili olur.

Dağıtım yeteneği, ihracatçı firmanın, dağıtım kanalı üyelerine destek verme, kanal üyeleriyle yakın ilişkiler kurma ve ürünleri nihai müşterilere uygun koşullarda ulaştırma becerilerini ifade eder. Dağıtım yeteneği firma için pazarı algılama ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama gibi iki kritik fonksiyonu yerine getirir. İlk olarak, ihracatçı firmalar dağıtım yetenekleri sayesinde kanal üyeleriyle tesis ettikleri yakın ilişkilerle pazar hakkındaki güncel bilgilere erişim sağlarlar. Bu sayede müşteri gereksinimlerindeki değişim hakkında bilgi sahibi olan firma, içsel süreçlerini güncel pazar ihtiyaçları çerçevesinde yeniden düzenleyebilir. İkinci olarak, dağıtım kanalı üyeleriyle tesis edilen yakın ilişkiler, ihracat pazarında önemli olan, ürünlerin pazara zamanında ve uygun koşullarda ulaştırılmasına yardımcı olarak müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlar. Dağıtım yeteneğinin bu iki fonksiyonu ile rakipler karşısında avantaj sağlanmış olur (Zou et al., 2003; Fawcett et al., 1997).

Satış yeteneği, ürünlerin ihracat pazarında satışını sağlayan beceriler bütünüdür ifade eder. Firmanın satış yeteneğini bir bütün olarak, ihracat satış personelinin yetenekleri, yetenekli personelin firma bünyesinde tutulabilmesi, satış personeline yeterli satış desteğinin sağlanabilmesi ve satış faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi oluşturur (Morgan et al., 2012). Pazarlama faaliyetlerinin tümü ele alındığında, satış, firmaya para akımını sağlayan tek faaliyet olarak diğerlerinden farklılaşmaktadır. İşletmelerin, mallarının kalitesini artırma ve farklılaştırma, rekabete göre fiyat belirleme, etkili biçimde dağıtım ve tutundurma çabaları esasında nihai olarak satışı amaçlayan bir yatırım olarak düşünülebilir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007). İhracatçı

firmalar satış yetenekleri ile bu çabaları gelire dönüştürerek rakipleri karşısında avantaj sağlayabilirler.

Literatürde pazarlama yeteneklerinin gerek rekabet avantajına, gerekse firma ve ihracat performansına etkilerini araştıran birçok ampirik çalışma yapılmıştır.

Vorhies ve Harker tarafından Avustralya’da yapılan araştırmada, çalışmaya katılan firmalar kümeleme analizi ile pazar odaklı olup olmama kriterine göre ikiye ayrılmıştır. Yapılan analizler sonucunda pazar araştırması, fiyatlandırma, ürün geliştirme, dağıtım kanalı yönetimi, tutundurma ve pazarlama yönetimi olarak altı alandan oluşan pazarlama yeteneklerinin, pazar odaklı firmalarda pazar odaklı olmayan firmalara göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Nihai olarak ise, pazar odaklı firmaların bütün performans boyutlarında pazar odaklı olmayan firmalara üstünlük sağladığı tespit edilmiştir (Vorhies and Harker, 2000).

Piercy tarafından Büyük Britanya’da yerleşik ihracatçı firmaların 312 ihracat girişimi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yüksek performans gösteren ihracatçı firmaların düşük performans gösteren firmalara göre daha üstün ürün geliştirme yeteneklerine sahip oldukları tespit edilmiştir (Piercy et al., 1998).

Morgan tarafından ABD’de yerleşik 230 firma ile yapılan araştırmada, fiyatlama, ürün yönetimi, dağıtım yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama plânlama ve pazarlama uygulama alt boyutlarından oluşan pazarlama yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Morgan et al., 2009).

Katsikeas ve arkadaşları tarafından Yunanistan’da yerleşik ihracatçı firmalar ile yapılan araştırmada, ithalatçının dağıtım ağı, ihracat pazar bilgisi, şirket ünü, tutundurma çabaları, ihracat pazarının gelişimi değerlendirmeleri, denizaşırı ülke distribütörleri ile kişisel iletişim ve ihracat pazarına yakınlık alt boyutlarıyla değerlendirilen pazarlama yeteneklerinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Katsikeas et al., 1996).

Zou ve arkadaşları tarafından Çin’de yerleşik 176 imalâtçı-ihracatçı firma ile yapılan araştırma sonucunda, pazarlama yeteneklerinden, ürün geliştirme yeteneğinin

firmanın ihracat pazarındaki marka avantajını, dağıtım yeteneğinin ise maliyet avantajını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Zou et al., 2003).

Weerawardena tarafından Avustralya'da 324 imalâtçı firma ile yapılan araştırmada, üstün müşteri hizmetleri, tutundurma faaliyetleri, satış personelinin kalitesi, dağıtım ağıının gücü, reklama ayrılan kaynaklar, pazar araştırması, ürün farklılaştırma ve ürün sunma hızı boyutlarından oluşan pazarlama yeteneklerinin, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Weerawardena, 2003).

Kaleka tarafından Büyük Britanya'da yerleşik 202 imalâtçı-ihracatçı firma ile yapılan araştırmada, ürün geliştirme yeteneğinin ihracat pazarında rakipler karşısında ürün avantajı sağladığı belirlenmiştir (Kaleka, 2002).

4. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Firmalar müşterilerine sunduklarıyla rakiplerinden daha fazla değer yarattıklarında, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamış olurlar. Strateji ve rekabet yazınında firmalar için iki ayrı rekabet avantajı tipi belirlenmiştir. Bunlar; maliyet avantajı (firma ağırlıklı olarak düşük üretim, tedarik, dağıtım vb. maliyetleri sayesinde ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden daha düşük fiyata sunar) ve farklılaştırma avantajı (müşteriler, firmanın ve rakiplerinin sundukları arasında nitelik olarak tutarlı bir biçimde firma lehine farklılık algılar) dır (Porter, 1985; Day and Wensley, 1988).

Maliyet avantajı, firmanın sistematik olarak verimlilik artışı çabalarını yansıtır. Farklılaştırma avantajı ise, literatürdeki güncel çalışmalarda ürün ve hizmet avantajı olarak ikiye ayrılmıştır (Piercy et al., 1998). Bu kapsamda farklılaştırma avantajı, ürün avantajı olarak; müşteriler tarafından ürünün rakip ürünlerden kaliteli ve yeni olarak algılanmasını, hizmet avantajı olarak; müşterilerin, satış sonrası destek, siparişlerin hızlı ve eksiksiz teslimi vb. hizmet ihtiyaçlarının rakiplere göre daha etkin şekilde karşılanabilmesini ifade eder (Kaleka, 2002).

Günümüzün yüksek rekabet içeren pazar şartlarında, firmaların müşteri değeri yaratmak için tek tip rekabet avantajına güvenmemeleri gerektiği gün geçtikçe daha fazla araştırma ile desteklenmektedir. Firmalar sıklıkla tek bir rekabet avantajı alanında başarılı olsalar da, yüksek rekabet koşullarında başarılı olmak için birden fazla rekabet avantajı alanında üstünlük sağlamalı ve bu üstünlüğü sürdürmelidirler (Kaleka, 2002; Treacy et al., 1993).

Strateji literatüründe firmaların rekabet üstünlüğü sağlama yöntemini açıklayan iki temel görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, köklerini endüstriyel organizasyon ekonomisinden alarak, firmanın çekici endüstrileri veya endüstri bölümlerini doğru bir şekilde tespit ederek, endüstrideki rekabet güçleri karşısında savunulabilir bir konum elde etmesi için yapması gerekenler üzerinde durur. İkinci görüş ise, firma tarafından kontrol edilebilen ayırt edici kaynak ve yetenekler üzerinde durarak, rekabet avantajı

konumu elde edebilmenin ağırlıklı olarak firma tarafından sahip olunan kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu vurgular (Kaleka, 2002).

Rekabet ve strateji yazınında firmalar arasındaki üstünlük farklılıklarını açıklamak üzere önceleri iktisadi kökenli Endüstriyel Organizasyon (EO) teorisi temel alınmış, 1980'lerden sonra yapılan görgül araştırmalar neticesinde endüstri çevresinin işletmelerin performansı üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğunun desteklenmesiyle, 1990'lı yıllarla birlikte söz konusu farklılıkların anlaşılmasında akademik ilgi Kaynak Tabanlı Görüş (KTG) çevresinde yoğunlaşmıştır. Firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamaya çalışan bu iki görüş, esasında stratejik yönetim alanında Andrews (1971)'in ortaya koyduğu geleneksel üstünlük-zayıflık/fırsat-tehdit yaklaşımıyla örtüşür. Bu bağlamda, KTG, stratejik yapılanmada firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekleri –bir bakıma üstünlük ve zayıflıkları- esas alırken, EO teorisi pazar çevresini –bir bakıma fırsat ve tehditleri- esas alır. İlk bakışta birbirine zıt gibi görünen bu iki stratejik yaklaşım KTG'nin öncüleri tarafından birbirini tamamlayıcı, birbirinin devamı olarak değerlendirilmiştir (Amit and Schoemaker,1993; Wernerfelt, 1984). Nitekim, KTG çerçevesinde firmanın dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditler stratejik yapılanmada gözardı edilmemekte, fırsat ve tehditlerin tespitinde sahip olunan kaynak ve yeteneklerin belirleyici olduğu savunulmaktadır. Bu çerçevede, KTG'de EO teorisinin ihmal ettiği içsel özellikler strateji denklemine dahil edilerek, üstün pazar konumunun, kaynak ve yeteneklerin rakiplere göre üstün olduğu pazar koşullarında mümkün olabileceği savunulmakta, stratejik yapılanmada öncelikle kaynak ve yeteneklerin belirlenmesi, daha sonra belirlenen yetenekler çerçevesinde rekabet sahasının seçimi önerilmektedir (Wernerfelt, 1989).

Literatürde ihracat faaliyeti, firma yönetiminin içsel ve dışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimine karşı verdiği stratejik bir cevap olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda, ihracat faaliyetinin strateji ve performans analizi “Stratejik Yönetim”in sunduğu genel teorik çerçeve ile sağlanabilir (Çavuşgil and Zou, 1994). İhracat rekabet avantajı, firmanın maliyet, ürün ve hizmet avantaj unsurlarının birleşimiyle belirli bir dış pazarda rakipleri karşısında elde ettiği konumu ifade eder (Louter et al., 1991). Daha spesifik

olarak, ihracat bağlamında maliyet avantajı; hammadde maliyeti, satılan malların maliyeti, birim başına üretim maliyeti ve yabancı pazarlardaki son kullanıcıya satış fiyatıyla, ürün avantajı; ihraç edilen ürünün kalite üstünlüğü, paketleme, dizayn/stil ve pazardaki ürün/marka imajıyla, hizmet avantajı; müşterilere satış sonrası verilen destek, teslimat hızı ve güvenilirliği, ürün temin edilebilirliği ile bağlantılıdır (Piercy et al., 1998; Morgan et al., 2004; Kaleka, 2002).

İhracatla ilgili teori tabanlı olarak yapılan kısıtlı sayıdaki çalışmada ihracat başarısının belirleyicileri yapı-davranış-performans paradigmasıyla araştırılmıştır (Aaby and Slater, 1989; Axinn, 1994; Cavuşgil and Zou, 1994). Yapı-davranış-performans paradigması performansın iki ana belirleyicisinin olduğunu savunur. Bunlardan ilki, firmanın faaliyet gösterdiği pazarın yapısal özellikleridir. Pazarın yapısal özellikleri firmanın karşı karşıya olduğu rekabetin yoğunluğunu belirler. İhracat bağlamında rekabet yoğunluğu, hedef ihracat pazarındaki rakiplerin firmanın ihracat girişiminin hamlelerine karşılık verebilme istek ve kapasitesini ifade eder (Morgan et al., 2004). İkinci belirleyici faktör, firmanın hedef pazarda konum avantajı sağlamak ve sürdürmek üzere plânlanmış rekabetçi stratejilerini etkili ve verimli bir biçimde uygulayabilmesidir (Porter, 1980; 1985; Morgan et al., 2004).

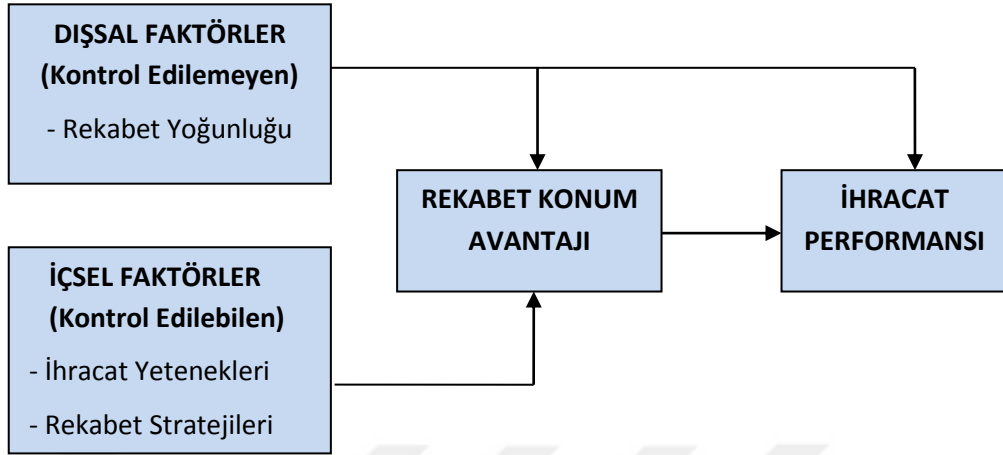
Literatürde ihracatla ilgili teori tabanlı olarak yapılmış olan son dönem çalışmalarda ise, ihracat başarısının belirleyicileri Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde araştırılmıştır (Piercy et al., 1998; Morgan et al., 2004; Zou et al., 2003; Kaleka, 2002; Freeman and Styles, 2014; Kaleka, 2012; Haahti et al., 2005; Ling Yee and Ogunmokon, 2001; Lages et al., 2009). KTG çerçevesinde Day and Wensley (1988) tarafından önerilen yetenek-konum avantajı-performans anlayışına göre, yetenekler düşük maliyet ve farklılaştırma gibi konum avantajlarının yapısal sürücüleri. Her ne kadar söz konusu perspektif ilk olarak yerel pazar bağlamında ortaya konulmuş olsa da, aynı perspektif iki nedenden dolayı ihracat pazarı için de geçerlidir (Zou et al., 2003).

Birinci teorik neden KTG'nin firmaların heterojenliği varsayımına dayanmasıyla ilgilidir (Barney, 1991). Pazarda rekabet halinde olan firmaların heterojenliği arttıkça, performans üstünlüğü sağlamak için yeteneklerin de önemi artar. İhracat pazarları farklı

ülke ve kültürlerden firmaları bir araya getirdiğinden, yerel pazarlara göre daha heterojen yapıdadırlar. Bu çerçevede, ihracat pazarlarının yüksek düzeydeki heterojen yapıları, bu pazarlarda konum avantajı ve üstün performans elde edilmesi bakımından ihracat yeteneklerinin önemini arttırır (Zou et al., 2003). İkincisi, ihracatçı firmaların ayırt edici yeteneklerinin diğer ihracatçı firmalar tarafından taklit veya ikâme edilemeyecek biçimde firma çalışanlarının bilgi ve yetenekleriyle ilişkili olmasıdır. Karmaşık ihracat pazar çevresinde bu yeteneklerin taklit edilmesi hem zor, hem de pahalıdır (Zou et al., 2003).

Bu çerçevede, mevcut literatürden hareketle çalışmamızın temel öngörüsüne göre, ihracat bağlamında üstün performans, ihracat pazarındaki rakipler karşısında kazanılan konum (rekabet) avantajının kullanılmasıyla elde edilebilir. Bu bağlamda, ihracatçı firmaların ihracat pazarındaki rakipleri karşısındaki konum avantajını etkileyen stratejik nitelikteki faktörleri güçlü ve kapsayıcı bir teorik alt yapı çerçevesinde tespit edebilmek amacıyla, strateji yazınında firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamaya çalışan iki ana teori olan Endüstriyel Organizasyon teorisi (yapı-davranış-performans paradigması) ile Kaynak Tabanlı Görüş'ün öngörülerinden yararlanılmıştır. İki ana teorinin bu amaç doğrultusunda birlikte değerlendirilmesi, strateji yazınında önerilen iç ve dış analizin bütünlüğü ile ihracat performansı yazınında benimsenen, ihracat performansının iç ve dış belirleyicileri anlayışı ile de uyumludur.

Bu kapsamda, çalışmamızda ihracat pazarındaki konum avantajını etkileyen içsel faktörler, KTG çerçevesinde “ihracat yetenekleri” ve yapı-davranış-performans paradigması çerçevesinde “rekabet stratejileri” olarak belirlenmiştir. Konum avantajını ve ihracat performansını etkileyen dışsal faktör ise, Endüstriyel Organizasyon teorisi çerçevesinde “pazarın rekabet yoğunluğu” olarak belirlenmiştir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1.: İhracat Performansını Etkileyen Faktörler

Şekil 4.1' de görüldüğü üzere, ihracat yetenekleri ile rekabet stratejileri ihracat performansını, ihracat girişimine pazarda sağladıkları konum (rekabet) avantajı aracılığıyla etkilemektedirler. Bu kapsamda, teorik öngörümüze göre, ihracat yetenekleri ile rekabetçi stratejiler firmaya rakipleri karşısında üstün performans göstermesi için sadece bir potansiyel sunarlar. İhracat performansı ise, ancak rekabet stratejileri ile ihracat yetenekleri kullanılarak pazarda elde edilen maliyet ve/veya farklılaştırma avantajı aracılığı ile artırılabilir.

Bu çerçevede çalışmamızın;

- İhracat pazarında konum avantajı sağlayan rekabet stratejilerinin belirlenmesi,
- İhracat pazarında konum avantajı sağlayan yeteneklerin belirlenmesi,
- İhracat pazarı konum avantajının ihracat performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,
- İhracat pazarı rekabet yoğunluğunun konum avantajı ve ihracat performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi

amaçları doğrultusunda, ilgili literatürden hareketle ihracat başarısını etkileyen faktörlere ilişkin olarak, strateji yazınında dışsal faktörleri esas alan Endüstriyel Organizasyon teorisi (yapı-davranış-performans paradigması) ile içsel faktörleri esas alan Kaynak Tabanlı Görüş'ün sunduğu perspektifler ışığındaki teorik öngörülerde bulunulmuştur.

4.1. Rekabet Stratejileri ile Konum Avantajı İlişkisi

Uluslararası pazarlar yapıları itibarıyla birbirinden farklı özellikler taşıyan birçok firmanın rekabet halinde olduğu pazarlardır. Bu özellikleri nedeniyle uluslararası pazarlardaki rekabet ortamı yerel pazarlara göre daha sert yapıdadır. Bu bağlamda, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek yerel pazara göre daha sağlam yapıda olan savunma pozisyonları elde etmeyi gerekli kılar. İhracat pazarında konum avantajı sağlanması, ihracat girişiminin müşterilere sunacağı değer rakiplere göre üstünlüğüne ve maliyetine bağlıdır (Day and Wensley, 1988; Porter, 1985).

Yapı-Davranış-Performans paradigmasına göre firma performansının ana belirleyicilerinden biri de, firmanın plânlanan rekabet stratejisini etkili ve verimli bir şekilde uygulayarak konum avantajı elde edebilme becerisidir (Porter; 1980, 1985). Porter, endüstride konum avantajı sağlanabilmesi için maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin uygulanmasını önermiştir. Buna göre, bu stratejileri ustalıkla uygulayan bir firma rakipleri karşısında kayda değer ve dayanıklı bir avantaj konumu elde edebilir (Porter, 1985).

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri firmanın pazardaki rakipleri karşısında nasıl avantaj sağlayacağıyla ilgilidir. Maliyet liderliği stratejisi, müşterilere sunulan ürünün rakiplerden daha düşük maliyetle üretimini gerektirir. Porter'a göre, maliyet liderliği stratejisi, Ar-Ge, hizmet, satış, üretim vb. alanlarda sıkı maliyet kontrolünü, ölçek ekonomileri geliştirmeyi ve tecrübeye dayalı maliyet düşüşlerini gerekli kılar (Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisinde ise, müşterilerin eşsiz olarak nitelendirdikleri ürün veya hizmetler üretilmesi amaçlanır. Bu genellikle, üstün marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri veya yenilikçi ürünler ile sağlanır. Farklılaştırma stratejisini uygulayan firmalar müşteri sadakati oluşturarak pazara yeni girişleri engellemeyi hedeflerler. Oluşturulan marka sadakati ile talebin fiyat karşısındaki elastikiyeti azaltılarak kâr marjları arttırılır (Porter, 1985). Bu kapsamda rekabet stratejileri, Porter (1985) tarafından önerildiği üzere, düşük maliyete dayalı olarak veya ürünlerin pazar

bölümlerine/ülkelere göre farklılaştırılmasıyla rakipler karşısında avantaj sağlayarak ihracat başarısını etkileyebilirler (Louter, 1991).

Bu bağlamda, ihracatçı firmaların maliyet liderliği stratejisi çerçevesinde, üretim ve operasyonel verimliliklerini arttırarak, bünyelerinde tecrübeli ve eğitimli personel bulundurarak, üretim hatlarına yenilikçi teknoloji ve metotları adapte ederek rakipleri karşısında maliyet avantajı sağlayacağı söylenebilir (Morgan et al., 2004; Porter, 1985). Ayrıca, ürün farklılaştırma stratejisi çerçevesinde, rakiplere göre daha yüksek kalitede ve yenilikçi ürünler sunan ve rakiplerin ürünlerinden açıkça farklı özelliklere sahip ürünler ihraç eden firmaların hedef pazarda ürün avantajı sağlayacağı söylenebilir (Vorhies and Harker, 2000; Porter, 1985). Diğer taraftan, hizmet farklılaştırma stratejisi kapsamında, ürünlerin zamanında ve hasarsız olarak tesliminin sağlanması, satış sonrası hizmetler ve müşteri taleplerinin karşılanması gibi alanlarda rakiplere göre daha iyi ve hızlı olan ihracatçı firmaların hedef pazarda hizmet avantajı sağlayacağı öngörülebilir (Morgan et al., 2004).

İhracat literatüründe rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Terpstra and Sarathy, 1997; Phillips et al., 1994). Ogunmokon and Ng (2004)'ye göre, ürün farklılaştırma stratejisi ihracatçı firmalara rakipleri karşısında fiyat esnekliği dahil olmak üzere birçok ayırt edici avantaj sağlar. Morgan et al. (2004) teorik modellerinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ihracat girişiminin konum avantajını doğrudan etkileyeceğini öngörmüşlerdir. Bu doğrultuda, Porter'ın düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerinin, kapsamı yerel pazardan genişletilerek, uluslararası bağlamda ihracat başarısını etkileyeceği söylenebilir (Baldauf, 2000). Bu çerçevede, ilgili literatürden hareketle uluslararası pazarlarda rekabet stratejilerini ustalıkla uygulayan ihracatçı firmaların rakipleri karşısında konum avantajı sağlayacağı öngörüsüyle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Maliyet liderliği stratejisi ihracat pazarı maliyet avantajı konumuyla pozitif ilişkilidir.

H₂: Ürün farklılaştırma stratejisi ihracat pazarı ürün avantajı konumuyla pozitif ilişkilidir.

H₃: Hizmet farklılaştırma stratejisi ihracat pazarı hizmet avantajı konumuyla pozitif ilişkilidir.

4.2. İhracat Yetenekleri ile Konum Avantajı İlişkisi

Kaynak Tabanlı Görüş, değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve dayanıklılık bakımından farklılık gösteren kaynakların, firmanın rekabet avantajının temelini oluşturduğunu savunur. Kaynak Tabanlı Görüş'ün "yetenekler perspektifi" ise, yeteneklerin, kaynakların daha etkili kullanımını sağlama özelliklerinden dolayı, rakiplerden üstün performans gösterilmesinde firmalara kaynaklardan daha fazla destek oldukları görüşünü yansıtır (Teece et al., 1997).

Yetenek perspektifine göre, yetenekler firmanın değer yaratan faaliyetlerinin etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca, yeteneklerin organizasyonel birbirine bağlı karmaşık süreç ve rutinlerin içine gömülü olmaları, taklit edilmelerini güçleştirerek, firmaların rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Krasnikov and Jayachandran, 2008). Öte yandan, mevcut yetenekler yenilerinin oluşturulması için kaldıraç işlevi görerek, firmanın performansının sürdürülebilirliğine yardımcı olurlar (Danneels, 2002). Bu itibarla, yetenekler firmaların rekabet avantajının ve nihai olarak performanslarının kilit nitelikteki belirleyicileridir (Day, 1994).

İhracat pazarlarındaki ekonomik değişkenliklerle dünya genelindeki endüstrilerde artan rekabet (Simon, 1995), ihracat kanalının etkili bir şekilde yönetimini zorlaştırmıştır. Dünya genelinde ihracat faaliyetine katılan firma sayısının artmasıyla, ihracat kanalının etkili bir biçimde yönetilebilmesi, muhtemel pazarların belirlenebilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için uluslararası pazar bilgisine sahip olmak kritik hale gelmiştir (Richey and Myers, 2001). Fakat, uluslararası pazarlamanın şüphesiz en zor yanı pazarla ilgili geçerli enformasyonun teminidir (Myers, 1997).

İhracat pazarlarındaki koşulların yerel pazarlara göre sürekli değişim gösteren yapısı, ihracatçı firmaların rekabet edebilmek ve iş ilişkilerini sürdürebilmek için ihracat kanalıyla ilgili düzenlemelerini ve bu düzenlemelere ilişkin kararlarının esnekliğini sürekli gözden geçirmelerini zorunlu kılar (Bello and Gilliland, 1997). Değişken pazar

koşulları ve küreselleşme ile ortaya çıkan tehdit ve fırsatlar, uluslararası çevre ile ilgili enformasyon ihtiyacını belirler. Bu çerçevede, firmalar doğru enformasyon sayesinde uluslararası pazarlardaki değişimi kavrayarak, hangi faaliyetleriyle değer yaratabileceklerini tespit edebilirler (Fawcett et al., 1997).

Firmalar için doğru stratejik hedeflerin belirlenebilmesi, rekabetin yapısının ve pazar çevresinin anlaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, küresel pazar odaklı stratejilerin uygulandığı pazar çevrelerinde firmalar, dağınık coğrafi faaliyetlerini koordine edebilmek, tedarik kanalı için ikâmeler yaratabilmek, kanal üyeleri arasındaki değer yaratan faaliyetleri birleştirebilmek ve müşteri hizmetlerini arttırabilmek için doğru zamanda doğru enformasyona ihtiyaç duyarlar (Fawcett et al., 1997). Bartlett and Ghoshal (1988), özellikle uluslararası pazarlarda stratejik kontrol bakımından enformasyonun önemine işaret etmişlerdir. Bu kapsamda enformasyon, firmaların strateji formülasyonlarının geliştirilmesi ve uygulanması bakımından önemlidir (Tregoe and Tobia, 1990).

Literatürde enformasyon üzerine yapılan tartışma temel olarak, enformasyona sahip olan firmaların alacakları doğru kararlar sayesinde rekabet avantajı sağlayabilecekleri görüşü üzerine yoğunlaşmıştır (Fawcett et al., 1997). Firmalar için enformasyonel yetenekler, ihracat pazarlarında etkili kararlar verebilmek için kritik bir niteliktir (Leonidou and Theodosiou, 2004). Bu kapsamda, değerli, nadir ve ikâmesi zor olan spesifik pazar bilgisinin elde edilmesi, firmanın uluslararası pazarlardaki rekabet avantajını arttırır (Goll et al., 2007; Srivastava et al., 1998). Enformasyonun değerli olması, firmaların rakiplerinin pazar yaklaşımları hakkındaki bilgi ihtiyacını karşılar. Taklit edilememesi, kârın devamlılığını sağlar. Transfer edilememesi ise, rakipler arasında yayılmasını engeller (Knight and Çavuşgil, 2004).

Enformasyonel yeteneklere sahip olan ihracatçı firmalar, uluslararası pazarlarda ortaya çıkan fırsatları (örn; yeterince hizmet edilmeyen pazar bölümleri, rakiplerden memnun olmayan müşteriler) rakiplerden daha önce fark edebilirler. Bu sayede, pazara rakiplerden daha değerli ürün ve daha iyi hizmet sunarak bu fırsatları konum avantajına dönüştürebilirler (Johnson et al., 2009; Yeoh, 2000). Ayrıca, ihracatçı firmalar

enformasyonel yetenekleriyle ihracat pazarıyla ilgili enformasyon elde etme ve kullanma süreçlerini sistematize ederek, ölçek ekonomilerine ulaşabilir, ihracat kanalları arasındaki sinerjiden faydalanabilir ve bu sayede maliyetlerini düşürebilirler (Kaleka, 2012). Firmaya sağladığı bu kazanımlarla, ihracat pazar bilgisi firma için birçok fırsat yaratarak firmanın rekabet avantajı sağlmasına yardımcı olur (Katsikeas et al., 1995).

Literatürde enformasyonel yeteneklerin ihracatçı firmalara uluslararası pazarlarda konum avantajı sağladığı ve ihracat performansını olumlu yönde etkilediği çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Kaleka, 2002; Haahti et al., 2005; Richey and Myers, 2001; Freeman and Styles, 2014).

Bu çerçevede, ihracatçı firmaların enformasyonel yeteneklerinin ihracat pazarında konum avantajı sağlayacağı söylenebilir:

H4: Enformasyonel yetenekler ihracat pazarı konum avantajı ile pozitif ilişkilidir.

Hızlı değişim gösteren pazarlarda firmaların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli olan enformasyona kendi çabalarıyla ulaşabilmeleri zorlaşır (Gulati and Garino, 2000). Bu nedenle, hızlı değişen pazarlarda firmalar için enformasyon eksikliğinden kaynaklanan çevresel belirsizlik yüksektir (Andersen, 2006). İhracat faaliyeti hammadde - yarımamul tedarikçiden başlayan ve üretilen mamulün uluslararası pazarlarda satışına kadar uzanan bir kanal hattında gerçekleştirildiğinden, bu kanal hattındaki ana unsurlar olan tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkiler, belirsizliğin ve bunun getirdiği risklerin yüksek olduğu ihracat pazarlarındaki başarıyı etkiler (Morgan et al., 2004; Kaleka, 2002; Piercy et al., 1998; Dyer and Singh, 1998).

İlgili literatürde son dönemde yapılan çalışma ve tartışmalarda, firmalar arasındaki ilişkilere dayanan faaliyetlerin bir yeteneği oluşturarak belirsizliği ve riskleri azalttığı, bu çerçevede, firmaların uluslararası pazarlardaki rekabet avantajlarını ve performanslarını arttırdığı hakim görüştür (Eriksson and Cehtty, 2003; Lages et al., 2009; Matanda and Freeman, 2009). Bu kapsamda, işbirliği içindeki firmaların geliştirdikleri ilişkiler yoluyla edindikleri bilgilerin, anlaşılması, taklit edilmesi ve ikâmesi zor değerli işletme yeteneklerini oluşturduğu öne sürülmekte (Huang et al., 2002;

Freeman and Styles, 2014), kanal üyeleriyle ilişki geliştirmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve bu avantajın dayanıklı olacağı (Li and Ogunmoku, 2001) vurgulanmaktadır.

İhracatçı firmaların ihracat pazarlarındaki müşterilerle kuracakları ilişkilerle sağlanan enformasyon, pazara giriş maliyetlerini ve pazar belirsizliğinden kaynaklanan riskleri azaltır (Morgan and Hunt, 1999; Claycomb et al., 2001). Ayrıca, ihracatçı firmaların başarısı, ihracat pazarındaki müşterilerin kalite ve miktar beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan, ihracat pazarındaki müşterilerle kurulacak ilişkiler ürün beklentilerinin anlaşılmasını sağlar (Daviron and Gibbon, 2002). Özellikle farklı kültürler arasındaki ticari ilişkide, taraflar arasındaki işbirliği ihracat performansını olumlu yönde etkiler (Styles et al., 2008).

İhracat bağlamında müşterilerle olan ilişkiler, yabancı pazarın ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması; tedarikçilerle olan ilişkilerse, uygun tedarik kaynaklarının tespiti ve pazardan gelen sinyaller çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik tedarik kararlarında ihracatçı firmaları destekleyerek, ihracat pazarında rakipler karşısında konum avantajı elde edilmesini sağlar (Morgan et al., 2004; Kaleka, 2002).

Lages et al. (2009)'a göre, ilişki kurma yetenekleri ihracatçı firmaların etkili kararlar almalarını, uzun dönemli plânlamalar yapabilmelerini, pazar ihtiyaçlarına göre ürün geliştirmelerini, bilgi paylaşımında bulunabilmelerini ve lojistik sistemlerini entegre etmelerini olanaklı kılarak performans artışı sağlar. Dimitratos (2004), ihracat pazarlarındaki müşterileri ile etkili işbirlikleri geliştirebilen firmaların, değişken çevre şartlarına adapte olarak müşteri ihtiyaçlarına rakiplerine göre daha etkin cevap verebilecekleri ve bu sayede rekabet avantajı sağlayacakları görüşündedir. Zylbersztajn (1996), ihracatçı firmaların müşterilerin taleplerini karşılamak amacıyla kanal üyeleriyle olan işlemleri kolaylaştıran karşılıklı fayda üzerine kurulu bir ilişki tesis ederek rekabet avantajı sağlayabilecekleri görüşündedir. Madsen (1989), kanal üyeleriyle birlikte karar almanın ve iyi kişisel ilişkiler geliştirmenin ihracat performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit ederek, söz konusu pozitif etkiyi, geliştirilen ilişkiler sayesinde müşteri

ve kanal üyelerinin ihtiyaç ve davranışlarının firma tarafından anlaşılmasıyla açıklamaktadır.

İlgili literatürde ihracatçı firmaların gerek müşterileriyle, gerekse tedarikçileriyle olan ilişkilerinin –ilişki kurma yeteneklerinin- ihracat pazarındaki konum avantajını pozitif yönde etkilediği yapılmış olan çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Ling-yee and Ogunmokon, 2001; Piercy et al., 1998; Kaleka, 2002).

Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H5: İlişki kurma yetenekleri ihracat pazarı konum avantajıyla pozitif ilişkilidir.

Day (1992), pazarlama disiplininin pazarlama yeteneklerini açıkça ortaya koyarak stratejik yönetime teorik ve pratik anlamda önemli bir katkı sağlayabileceği görüşünü ortaya koymuştur. Ona göre, stratejik terimlerle daha geniş ve net olarak ifade edilecek pazarlama yetenekleri anlayışı, stratejik yönetimde pazarlama ile ilgili hakim olan “operasyonel faaliyet” görüşünün değiştirilmesine yardımcı olacaktır. Diğer taraftan, Morgan et al. (2000)’a göre, pazarlamanın strateji oluşturma süreçlerinin tamamına dahil edilmesi, pazarlamayı bu süreçlerde yeterince dikkate almayan rakipler karşısında yüksek performans gösterilmesini sağlayacaktır.

Firmanın pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının pazarlama sorunlarının çözümü için çaba sarf ederken bilgilerinin sürekli olarak güncellendiği öğrenme süreçleriyle gelişir (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Bu çerçevede, pazarlama yetenekleri, firmanın bilgi tabanlı kaynaklarıyla somut kaynaklarının değerli çıktılar yaratmak üzere bir araya getirildiği entegre edici süreçler olarak düşünülebilir. Pazarlama süreçleri firmaya özgü süreçler olduğundan, çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini firmanın somut kaynaklarıyla birleştirmesiyle firmaya özgü pazarlama yetenekleri ortaya çıkar. Rekabet eden firmalar her ne kadar benzer pazar ihtiyaçlarına odaklansa da, her firmanın kendi çalışan grubunun bilgiyi kendine özgü yöntemlerle birleştirmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında benzersiz yöntemler geliştirilmesini sağlar. Bu sayede, değer yaratan yetenekler rakipler tarafından kolayca taklit ve ikâme edilemez. Ayrıca, bu özellikleri sayesinde pazarlama yetenekleri rakiplere kolaylıkla

transfer edilemez. Tüm bu özellikleriyle pazarlama yetenekleri firmanın rekabet avantajı sağlmasına destek olurlar (Grant, 1991; Vorhies and Harker, 2000).

Literatürde pazarlama yetenekleri, üstün pazar bilgisinin ekonomik kazançta dönüştürülmesini sağlayan pazarla ilişkili mekanizmalar olarak değerlendirilmiş (Madhavan and Grover, 1998) ve pazarlama yeteneklerinin firmanın ürün ve hizmetlerinin ticari başarısına olan katkıları birçok çalışmayla desteklenmiştir (Song and Parry, 1996; Hooley et al., 1999; Morgan et al., 2012; O’Cass and Weerawardena, 2010).

Zou et al. (2003), ihracatçı firmaların dağıtım yeteneklerini kullanarak ihracat kanalındaki lojistik unsurlar ile kuracakları yakın ilişkiler sayesinde, ihracat pazarından temini zor olan pazar bilgisine daha kolay erişebileceklerini ve ihracat pazarındaki müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkin şekilde karşılayabileceklerini, bu sayede rakipleri karşısında avantaj sağlayabileceklerini öngörmüşlerdir.

İhracatçı firmaların fiyatlama yetenekleri pazardaki fiyat rekabetine karşılık verilmesini sağlayarak, ayrıca, maliyet kontrolü önlemleri ile etkili finansal yönetim uygulamalarına destek olarak ihracat girişiminin rakipleri karşısındaki düşük maliyet konumunu güçlendirir. Rakiplerin fiyatlama taktiklerine ve müşteri ihtiyaçlarına verilecek hızlı karşılıklar, firmalara çıktı kalitesini düşürmeden maliyetleri düşürme yolları bulma bakımından güçlü bir motivasyon sağlar. Bu sayede, ihracatçı firmalar fiyatlama yetenekleriyle rakipleri karşısında konum avantajı sağlayabilirler (Zou et al., 2003).

İhracatçı firmalar ürün geliştirme yetenekleriyle ürünlerini rakiplerden farklılaştırarak, pazara daha değerli ürünler sunabilir ve bu sayede yabancı pazarlarda daha yüksek getiri sağlayarak kârlılıklarını arttırabilirler (Kotabe et al., 2002). Literatürde ihracatçı firmalar için yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünlerin modifiye edilmesinin, gerek rakipler karşısında konum avantajı elde edilmesi, gerekse ihracat performansının arttırılması bakımından olumlu etkileri olduğu hakim görüştür (Freeman and Styles, 2014; Piercy et al., 1998; Kaleka, 2002; Zou et al., 2003).

Pazarlamanın diğer unsurlarından olan tutundurma ve satış, Morgan et al. (2012) tarafından özel ihracat pazarlama yetenekleri olarak değerlendirilerek, ihracat pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi bakımından gerekli görülmüşlerdir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, satış ve tutundurma faaliyetlerindeki yetersizlikler pazarda başarısızlığa yol açacaktır. Pazarda başarılı olmak ve rakipler karşısında konum avantajı elde etmek içinse, pazarlamanın tüm alanlarında yeterli düzeyde performans gösterilmesi gereklidir (Weerawardena, 2003).

İlgili literatürde pazarlama yeteneklerinin farklı boyutlarıyla, gerek ihracat pazarı konum avantajına, gerekse ihracat ve firma performansına olumlu etkilerinin olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Kaleka, 2002; Piercy et al., 1998; Zou et al., 2003; Morgan et al., 2009; Weerawardena, 2003).

Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Pazarlama yetenekleri ihracat pazarı konum avantajıyla pozitif ilişkilidir.

4.3. Konum Avantajı ile İhracat Performansı İlişkisi

Firmaların stn performans göstermelerinin rakipleri karşısında elde edecekleri ve sürdürecekleri avantaja bağlı olduğu görüşü stratejik düşüncenin özünü oluşturmakta, bu kapsamda rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalara düşük maliyet veya müşterilere üstün değer sunumu ile farklılaştırma öğütlenmektedir (Day and Wensley, 1988). Her ne kadar birbirinden farklı bakış açıları sunsalar da, Endüstriyel Organizasyon teorisi ve Kaynak Tabanlı Görüş'e göre firmanın nihai amacı endüstri ortalamasının üzerinde kr elde etmektir. Bu erevede KTG, rekabet avantajı ve performansın temel sürücüleri olarak firmanın taklit edilmesi maliyetli özelliklerine odaklanırken (Barney, 1986; Rumelt, 1984), EO teorisi dışsal pazar koşullarına odaklanır (Zou et al., 2003).

Rekabet avantajını rakipler karşısında savunulabilir bir konum elde etmeye bağlayan Porter (1985)'a göre, düşük maliyet ve farklılaştırma avantajları firma performansının ana belirleyicileridir. Benzer Şekilde KTG'ye göre de, firmalar

rakiplerden fazla getiri sağlamak için daha yüksek değer içeren ayırt edici ürünler sunmalı ya da benzer özellikteki ürünleri rakiplerden daha düşük maliyetle üretmelidir (Conner, 1991; Grant, 1991). Bu kapsamda, rakipler karşısında sağlanacak üstün değer (farklılaştırma) ve düşük maliyet avantajları, rakipler karşısında kârlılık, pazar payı gibi performans boyutları bakımından üstünlük sağlar (Day and Wensley, 1988; Day, 1994; Grant, 1991; Porter, 1985).

İhracatçı firmaların uluslararası pazarlarda gerek maliyetlere, gerekse ürün ve hizmet farklılaştırmaya dayalı olarak elde edecekleri konum avantajı, yabancı pazar güçlerine karşı koyabilmek, rakabetçi baskıları bertaraf edebilmek ve pazarda kalıcı olabilmek için büyük önem taşır (Katsikeas et al., 1996; Piercy et al., 1998, Kaleka, 2002; Morgan et al., 2004).

İhracat literatüründe ihracat performansını etkileyen faktörlerin anlaşılması için EO teorisi ve KTG bakış açıları dahilinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, EO teorisi kapsamında firmanın dış çevresine ve stratejisine odaklanılarak, bu unsurların etkisiyle elde edilen rekabet avantajı konumunun uluslararası alandaki performansı etkilediği savunulurken, KTG çerçevesinde, firma kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajının sürücüleri olduğu, bu kapsamda uluslararası alandaki performansın, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler sayesinde elde edeceği rekabet avantajıyla arttırılabileceği görüşü savunulmaktadır (Zou et al., 2003).

İhracatçı firmalar ihracat pazarında düşük maliyet avantajı sağladıklarında rakiplerinden daha düşük maliyetleriyle daha yüksek kârlar elde edebilirler. İlave olarak, düşük maliyet avantajı, ihracat girişimine sağlayacağı fiyat esnekliği ile müşterilere daha rekabetçi fiyatlar sunulmasına olanak sağlayarak ihracat satışlarını ve kârlılığını arttırabilir (Zou et al., 2003). Literatürde geleneksel olarak, ihracat pazarında elde edilecek maliyet avantajının ihracat performansının ana belirleyicilerinden olduğu görüşü hakimdir (Piercy et al., 1998).

İhracat pazarında elde edilecek farklılaştırma avantajı ise, ihracat girişiminin hedef pazara sunduğu değerini rakipler karşısındaki görece üstünlüğü ile müşterilerin satın alma davranışını etkileyerek, ihracat performansının finansal ve stratejik sonuçlarını etkiler

(Morgan et al., 2004). İhracatçı firmalar ürün teknolojisi ve benzersizliği sayesinde elde edecekleri ürün farklılaştırma avantajıyla müşterilerin daha fazla ücret ödemesini sağlayarak ihracat performanslarını arttırabilirler (Beamish et al., 1993). Diğer taraftan, ihracat pazarında, ürün temin edilebilirliği, teknik destek ve satış sonrası hizmet, teslimat hızı ve güvenilirliği gibi hizmet alanlarında rakipler karşısında yaratılacak farklılık ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir (Piercy et al., 1998).

İhracat literatüründe, ihracat pazarında rakipler karşısında elde edilen konum avantajının ihracat performansının farklı boyutları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu yapılmış olan çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Zou et al., 2003; Morgan et al., 2004; Piercy et al., 1998). Bu çerçevede, ihracatçı firmaların ihracat pazarındaki rakipleri karşısında elde edeceği konum avantajının ihracat performansı üzerinde olumlu etkilerinin olacağı söylenebilir:

H₇: İhracat pazarında rakipler karşısında elde edilen konum avantajı ihracat performansı ile pozitif ilişkilidir.

4.4. İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğunun Konum Avantajı ve İhracat Performansı ile İlişkisi

Yapı-Davranış-Performans paradigmasının temel öngörüsüne göre, firma performansının temel belirleyicilerinden biri de, firmanın faaliyet gösterdiği pazardaki rekabetin yoğunluğudur (Morgan et al., 2004). İhracat girişimi bağlamında rekabet yoğunluğu, hedef ihracat pazarındaki rakiplerin firmanın ihracat girişimi faaliyetlerine karşı cevap verme istek ve kabiliyetlerinin ölçüsünü yansıtır (Porter, 1980; Morgan et al., 2004).

Pazardaki mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmet veya garantileri gibi yöntemlerle konumlanma arayışına yönelik rekabetçi hamleleri içerir. Firmaların rekabet hamleleri, özellikle fiyat rekabeti, karşılıklı misillemeleri ortaya çıkarabilir ve neticede karşı hamleler artarsa pazarın toplam gelir potansiyeli bu savaştan zarar

görebilir (Porter, 2000). Bu çerçevede, ihracat girişiminin konumu rakiplerin pazarda elde ettikleri avantaj konumlarına bağlı olduğundan, ihracat pazarındaki rekabetin yoğunluğunun ihracatçı firmanın konum avantajını negatif yönde etkileyeceği söylenebilir (Morgan et al., 2004).

Diğer taraftan, yüksek rekabetin olduğu pazarlarda ihracatçı firmalar müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek için ürün ve hizmet kalitesini arttırmak zorunda kalırlar. Neticede artan maliyetler ihracat kârlılığını azaltarak performansı düşürür (Matanda and Freeman, 2009). Ayrıca, ihracat pazarındaki yüksek rekabet firmanın satış etkinliğini azaltır (Cadogan et al., 2003). Artan rekabetle birlikte fiyat rekabeti de artacağından, kârlılık olumsuz yönde etkilenir (Slater and Narver, 1994). Bu çerçevede, rekabet yoğunluğunun ihracat girişiminin performansı üzerinde de olumsuz etkilerinin olacağı söylenebilir (Morgan et al., 2004; Kaleka, 2012).

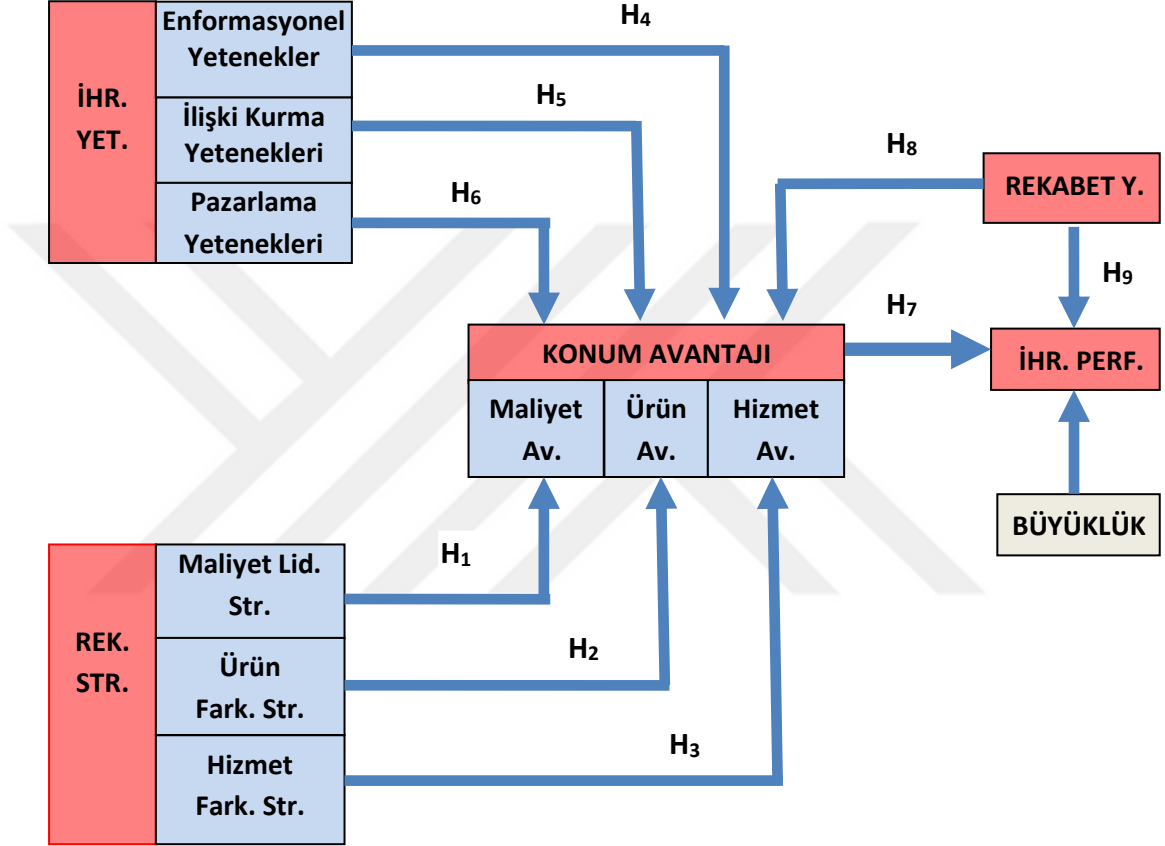
İhracat literatüründe yapılan çalışmalarda, ihracat pazarının rekabet yapısının ihracat performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Sousa et al., 2008). Sriram and Manu (1995) tarafından yapılmış, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere ihracat yapan firmaların performansları arasındaki farklılıkları kıyaslayan görgül araştırma neticesinde, gelişmekte olan ülkelere ihracat yapan firmaların daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu sonucu gelişmiş ülkelerdeki yüksek rekabete bağlamışlardır. Benzer şekilde, O’Cass and Julian (2003) tarafından, pazardaki rekabetçi yapının yokluğunun ihracat performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu raporlanmıştır. Kaleka (2012) tarafından yapılan çalışmada, rekabet yoğunluğunun yeni ihraç ürünlerinden sağlanan gelir üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, ihracat pazarındaki rekabetin yoğunluğunun, firmanın konum avantajı elde etmesini zorlaştıracığı ve ihracat performansını olumsuz olarak etkileyeceği söylenebilir:

H₈: İhracat pazarı rekabet yoğunluğu konum avantajıyla negatif ilişkilidir.

H₉: İhracat pazarı rekabet yoğunluğu ihracat performansı ile negatif ilişkilidir.

Çalışmamız kapsamında ilgili literatürden hareketle geliştirilen hipotezlerin sınanması amacıyla görgül bir araştırma yapılması plânlanmış ve aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir (Şekil, 4.2).



Şekil 4.2: Araştırma Modeli

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, literatürde daha önce yapılmış ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede, çalışma kapsamına alınan değişkenlere ilişkin ölçekler altı bölümden oluşan bir anket formunda birleştirilmiştir.

Anket formunun birinci bölümü “demografik değişkenleri”, ikinci bölümü 35 sorudan oluşan “ihracat yetenekleri” ölçeğini, üçüncü bölümü 14 sorudan oluşan “rekabet stratejileri” ölçeğini, dördüncü bölümü 11 sorudan oluşan “rekabet avantajı” ölçeğini, beşinci bölümü 6 sorudan oluşan “ihracat performansı” ölçeğini ve altıncı bölümü 5 sorudan oluşan “rekabet yoğunluğu” ölçeğini içermektedir.

Araştırmanın analiz birimi, Çavuşgil ve Zou (1994)’nin önerileri dikkate alınarak “ihracat girişi” (spesifik bir ürün/ürün grubunun spesifik bir pazara satışı) olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırma katılımcılarından anket sorularını cevaplamadan önce, bir ürün/ürün grubu ve bu ürün/ürün grubunun ihraç edildiği bir ülke belirlemeleri ve anket sorularını belirlenen ihracat girişimini göz önünde bulundurarak cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca, firma büyüklüğünün ihracat performansı üzerindeki etkileri, literatürde sıklıkla kullanılan iki büyüklük ölçütü olan “toplam satışlar” ve “çalışan sayısı” değişkenleri ile kontrol edilmiştir.

İhracat yetenekleri ölçeği; enformasyonel yetenekler (5 soru), ilişki kurma yetenekleri (9 soru) ve pazarlama yetenekleri (21 soru) boyutlarından oluşmaktadır. İlişki kurma yetenekleri; yurtdışı müşterilerle ilişki kurma yetenekleri ve tedarikçilerle ilişki kurma yetenekleri, pazarlama yetenekleri; ürün geliştirme yetenekleri, fiyatlandırma yetenekleri, ihracat lojistik operasyon (dağıtım) yetenekleri, tutundurma yetenekleri ve satış yeteneklerinden oluşmaktadır.

Enformasyonel yeteneklerin ölçümünde Kaleka (2002)’nin oluşturduğu ölçek adapte edilmiştir. İlişki kurma yetenekleri iki boyuttan oluşmaktadır. Bu çerçevede,

yurtdışı müşterilerle ilişki kurma yeteneğinin ölçümünde Ling and Ogunmokon (2001)'un oluşturduğu ölçek, tedarikçilerle ilişki kurma yeteneğinin ölçümünde Piercy et al. (1998)'un oluşturduğu ölçek adapte edilmiştir.

Pazarlama yeteneği, pazarlamanın 4P'si ile uyumlu olarak ve ayrıca satış yeteneğini de kapsayan beş boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda, ürün geliştirme yetenekleri için Freeman and Styles (2014), fiyatlandırma yetenekleri için Morgan and Vorhies (2009) ile Morgan et al. (2012), tutundurma yetenekleri için Vorhies and Harker (2000), ihracat lojistik operasyon (dağıtım) yetenekleri için Vorhies and Harker (2000) ile Fawcett et al. (1997), satış yetenekleri için Morgan et al. (2012)'un çalışmalarında kullanılan ölçekler adapte edilmiştir. Tüm değişkenler, belirlenen ihracat pazarındaki ana rakiplerle kıyaslamalı olarak “çok kötü” (1)'den “çok iyi” (7)'ye doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Rekabet stratejileri ölçeği; maliyet liderliği stratejisi (5 soru), ürün farklılaştırma stratejisi (6 soru) ve hizmet farklılaştırma stratejisi (3 soru) boyutlarından oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin ölçümünde Vorhies and Harker (2000) ile Ling and Ogunmokon (2001) tarafından kullanılan ölçekler adapte edilmiştir. Ürün farklılaştırma stratejisinin ölçümünde Lynch, Keller and Ozment (2000) tarafından oluşturulan ölçek adapte edilmiştir. Hizmet farklılaştırma stratejisinin ölçümünde Morgan et al. (2004) tarafından oluşturulan ölçek adapte edilmiştir. Tüm değişkenler, firmaların belirlenen ihracat pazarında rekabet ederken soru formunda belirlenen stratejik tercihlere verdikleri önem bakımından, “hiç önemsiz” (1)'den “çok önemli” (7)'ye doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Rekabet avantajı ölçeği; maliyet avantajı (4 soru), ürün avantajı (4 soru) ve hizmet avantajı (3 soru) boyutlarından oluşmaktadır. Maliyet avantajı boyutunun ölçümünde Morgan et al. (2004)'un, ürün avantajı ve hizmet avantajı boyutlarının ölçümünde Piercy et al. (1998)'un çalışmalarında kullanılan ölçekler adapte edilmiştir. Tüm değişkenler, firmanın pazar konum avantajının belirlenen ihracat pazarındaki ana rakiplerle kıyaslamalı olarak “çok kötü” (1)'den “çok iyi” (7)'ye doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği çerçevesinde değerlendirilmesiyle ölçülmüştür.

İhracat performansı ölçeği, finansal ve stratejik performans ölçütlerinin bir arada değerlendirildiği 6 sorudan oluşmaktadır. İhracat performansının ölçümünde, Zou et al. (1998) tarafından oluşturulan ve literatürde genel kabul görmüş olan Experf Skalası'ndan yararlanılmıştır. Experf Skalası'nda yer alan finansal ve stratejik ihracat performansı boyutları tek bir boyut altında birleştirilmiştir. İhracat performansı, belirlenen ihracat pazarındaki ana rakiplerle kıyaslamalı olarak “çok düşük” (1)'ten “çok yüksek” (7)'e doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Son olarak, rekabet yoğunluğu ölçeği 5 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Morgan et al. (2004) tarafından geliştirilen ölçekten adapte edilmiştir. Pazarın rekabet yoğunluğu, belirlenen ihracat pazarının mevcut durumuyla ilgili ifadeler çerçevesinde, “hiç katılmıyorum” (1)'den “tamamen katılıyorum” (7)'a doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Likert tipi 7'li ölçek kullanılan anket formu ile soru kaynakları EK-B'de sunulmaktadır.

İngilizce olan soru cümlelerinin, işletme yazınına hakim ve iyi derecede İngilizce bilen uzman kişiler tarafından İngilizce'den Türkçeye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme metodu kullanılarak çevirisi yapılmıştır. Sorular önce uzman akademisyenler, daha sonra yüksek lisans mezunu 10 ihracat yöneticisi ile tartışılıp değerlendirilmiş, yeterince anlaşılmayan sorular teoriye uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra, soru formu Türkiye genelinde faaliyet gösteren ihracatçı firmalardan rastgele seçilen 10'unun ihracat yöneticisi tarafından içerik ve anlamlılık bakımından değerlendirilmiş, bu kapsamda yanıtlayıcılardan maddelerin içeriğinin anlaşılmasında herhangi bir zorluk yaşanmadığı geribildirimi alınmıştır. Bu çerçevede anket formunun içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Oluşturulan soru formu 50 ihracat yöneticisi üzerinde ön teste tabi tutularak, ölçeğin yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu aşamada Cronbachalfa ile içsel tutarlılık ölçülmüş, ayrıca yapılan faktör analizi ile faktör yüklerinin beklenen şekilde ayrılıp ayrılmadığı kontrol edilmiştir. Bu prosedür neticesinde herhangi bir maddenin ölçek kapsamı dışında bırakılmasını gerektirecek bir problemle karşılaşmadığından, anket formunun örneklem grubuna gönderilmesine karar verilmiştir.

Anketin uygulanacağı firmalar, uygunluğa göre örnekleme yöntemi ile Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından her yıl yapılan “İlk 1000 İhracatçı Araştırması” kapsamında 2015 yılında en fazla ihracat yaptığı tespit edilen 536 imalâtçı-ihracatçı firma olarak belirlenmiştir. Müteakiben, anket formu belirlenen firmaların ihracat yöneticilerine elektronik posta yoluyla gönderilmiş, 281 firmadan 300 ihracat girişi için geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Veri toplama süreci Mayıs – Eylül 2016 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

5.2. Veri Analizi ve Bulgular

Katılımcılar ile ilgili genel bilgiler demografik özellikler başlığı altında incelenmiştir. Araştırma modelinde sunulan hipotezlerin test edilebilmesi için ilk olarak ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçek geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak yapılan yapısal eşitlik modeli analizi ile de araştırma modelinde verilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır.

5.2.1. Demografik Özellikler

Araştırma katılımcılarının kişi ve firma bazında olmak üzere özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1: Demografik Özellikler

Statü	Frekans	Yüzde	İhracat Yapılan Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde
Alt Düzey	66	22	4 ve altı	7	2,5
Orta Düzey	174	58	5-9 arası	27	9,6
Üst Düzey	60	20	10-14 arası	31	11,0
Toplam	300	100	15-19 arası	28	10,0
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	20 ve üzeri	188	66,9
Lise	17	5,7	Toplam	281	100,0
Yüksek Okul	11	3,6	Yaş	Frekans	Yüzde
Üniversite	164	54,7	1-10	17	6
Yüksek Lisans	104	34,7	11-20	53	18,9
Doktora	4	1,3	21-40	136	48,4
Toplam	300	100	41-60	65	23,1
Yaş	Frekans	Yüzde	61-80	8	2,8
24 ve altı	2	0,7	81-100	2	0,7
25-34	86	28,7	Toplam	281	100
35-44	166	55,3	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
45-54	35	11,7	1-250	89	31,7
55 ve üzeri	11	3,7	251-1000	130	46,3
Toplam	300	100	1001-5000	59	21
Deneyim	Frekans	Yüzde	5001 ve üzeri	3	1,1
4 yıl ve altı	29	9,7	Toplam	281	100
5-9 yıl	72	24,0			
10-14 yıl	90	30,0			
15-19 yıl	71	23,7			
20 yıl ve üzeri	38	12,6			
Toplam	300	100,0			
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde			
4 yıl ve altı	82	27,3			
5-9 yıl arası	88	29,3			
10-14 yıl arası	86	28,7			
15-19 yıl arası	33	11,0			
20 yıl ve üzeri	11	3,7			
Toplam	300	100,0			

Buna göre kişi bazında ele alındığında; araştırma katılımcılarının statü bakımından %78'inin orta ve üst düzey yönetici olduğu, %22'lik kısmının ise alt düzey yönetici olduğu görölmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (%89,4) üniversite düzeyinde eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, çok az bir kısmı yüksek okul (%3,6) ve lise (%5,7) düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların yaşı dikkate alındığında, büyük çoğunluğun (%55,3) 35-44 yaş aralığında toplandığı görölmüştür. Bunu %28,7 oranıyla 25-34 yaş aralığı takip etmektedir.

Katılımcıların ihracat deneyimlerine bakıldığında, %66,3'ünün 10 yıl ve üzerinde ihracat tecrübesinin olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut işyerinde çalışma süreleri dikkate alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%72,7) mevcut işyerinde 5 yıl ve daha uzun bir süredir çalışmakta olduğu görölmektedir.

Bu çerçevede, araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğunun ihracat tecrübesi yüksek, orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

Firma bazında ele alındığında; araştırmaya katılan firmaların %66,9'unun 20 ve üzerinde ülkeye ihracat yaptığı anlaşılmaktadır. Firma yaşı dikkate alındığında, katılımcı firmaların %94'ünün en az 11 yıldır faal durumda olduğu görölmektedir. Çalışan sayısı kriteri bakımından incelendiğinde, firmaların %68,4'ünün 250 üzerinde çalışana sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu itibarla, araştırmaya katılan firmaların çoğunluğunun ihracat konusunda tecrübeli, köklü ve büyük firmalardan oluştuğu söylenebilir.

5.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırma modelini test etmek için kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemleri kullanılmıştır. İlk olarak, Açıklayıcı Faktör Analizi yöntemi kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırma modelindeki değişkenler iki gruba ayrılmış, bu kapsamda bağımsız ve bağımlı değişkenler için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır.

Öncelikle araştırma modelindeki bağımsız değişkenler için faktör analizi yapılmıştır. Bunun için verilerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenleri oluşturan veri seti için, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,914 olarak bulunmuş ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlett Küresellik testi ($\chi^2 (1378) = 12131,55, p < .01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, göstergelerin birliktelik değerleri (communalities) elde edilmiş ve bu değerlerin 0,30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu, her bir göstergenin diğer göstergelerle ortak değişkenliği (common variance) paylaştığını gösterir (Field, 2005). Bu bilgiler ışığı altında bütün göstergelerin (sorunun) faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Amaç, ihracat yetenekleri (enformasyonel, ilişki kurma, pazarlama), rekabet stratejileri (maliyet liderliği stratejisi, ürün farklılaştırma stratejisi, hizmet farklılaştırma stratejisi) ve rekabet yoğunluğu faktörlerini (kavramlarını) oluşturan göstergeleri (soruları) belirlemek ve komposit değerleri hesaplamak olduğu için, Açıklayıcı Faktör Analizi yöntemi ile birlikte Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Bir adet gösterge (RekY1) birden fazla faktöre yüklendiği (diğer faktörlerdeki faktör yükü-çapraz yük-,cross-loading 0,40 veya yukarı olduğu) için elenmiştir.

Yukarıda anlatılan süreç sonucunda kalan 53 gösterge ile temel-bileşenler faktör analizi (varimax dönüştürme ile) uygulanmıştır. Bütün göstergelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0,30'un altındadır. Faktör analizi sonuçları (faktör yükleri ve toplam açıklanan varyans) Tablo 5.2'de görülmektedir. Tablo 5.2'de görüldüğü gibi, göstergeler uygun olan ölçekleri oluşturmaktadır. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'den büyük olduğu için yapı geçerliliği mevcuttur.

Tablo 5.2: Faktör Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişkenler)

Göstergeler	Faktörler											
	ÜFS	ÜrGe	MLS	LY	YMİK	EnF	SAT	FİY	RY	TIK	HFS	TUT
ÜRFSTR4	0,85											
ÜRFSTR6	0,80											
ÜRFSTR5	0,78											
ÜRFSTR2	0,76											
ÜRFSTR1	0,76											
ÜRFSTR3	0,56											
ÜRGE2		0,80										
ÜRGE4		0,79										
ÜRGE1		0,76										
ÜRGE3		0,76										
ÜRGE5		0,74										
MLSTR2			0,86									
MLSTR1			0,85									
MLSTR4			0,76									
MLSTR3			0,74									
MLSTR5			0,73									
LOJ2				0,81								
LOJ3				0,78								
LOJ1				0,75								
LOJ4				0,72								
LOJ5				0,57								
YMİK3					0,78							
YMİK4					0,70							
YMİK5					0,69							
YMİK1					0,68							
YMİK2					0,66							
YMİK6					0,64							
ENF3						0,81						
ENF1						0,80						
ENF2						0,75						
ENF4						0,65						
ENF5						0,60						
SAT2							0,82					
SAT4							0,78					
SAT3							0,76					
SAT1							0,67					

FiY2								0,76				
FiY3								0,69				
FiY4								0,66				
FiY1								0,66				
REKY3									0,84			
REKY5									0,75			
REKY2									0,72			
REKY4									0,66			
TİK2										0,84		
TİK3										0,83		
TİK1										0,74		
HFSTR3											0,78	
HFSTR1											0,71	
HFSTR2											0,71	
TUT3												0,69
TUT2												0,67
TUT1												0,64
Eigenvalues (Özdeğerler)	16,69	4,19	3,84	2,26	2,20	2,06	1,88	1,55	1,38	1,30	1,15	1,03
Açıklanan Varyans (%)	31,49	7,90	7,25	4,26	4,16	3,88	3,54	2,93	2,60	2,46	2,17	1,84

Toplam açıklanan varyans(%): 74,47

Aynı şekilde bağımlı değişkenler için de açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5.3'te verilmiştir. İlk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenleri oluşturan veri seti için, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,89 olarak bulunmuş ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlet Küresellik testi ($\chi^2(190) = 5609,04; p < .01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, göstergelerin birliktelik değerlerinin (communalities) 0,30'un üzerinde olması, her bir göstergenin diğer göstergelerle ortak değişkenliği (common variance) paylaştığını gösterir (Field, 2005).

Diğer taraftan, veri setinde ortak yöntem varyansı sorununun kontrolü amacıyla Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff et al., 2003). Bu çerçevede, tek faktör sınırlamasıyla tüm ifadeleri içeren döngüsüz keşfedici faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda tek faktörün toplam varyansın %30,56'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Elde edilen değer varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklamadığından (<0,50), veri setinde ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişkenler)

Göstergeler	Faktörler			
	İhracat Performansı	Maliyet Av.	Ürün Av.	Hizmet Av.
İP4	0,88			
İP6	0,87			
İP5	0,87			
İP2	0,72			
İP3	0,70			
İP1	0,61			
MAV2		0,90		
MAV3		0,88		
MAV1		0,88		
MAV4		0,76		
ÜRAV2			0,86	
ÜRAV3			0,86	
ÜRAV4			0,85	
ÜRAV1			0,85	
HİZAV3				0,89
HİZAV2				0,88
HİZAV1				0,85
Eigenvalues (Özdeğerler)	8,79	3,03	1,93	1,50
Açıklanan Varyans (%)	43,95	15,16	9,67	7,50

Toplam Açıklanan Varyans (%): 76,28

Ayrıca ölçeklerin geçerliliğini ayrıntılı olarak araştırmak için veri seti Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi yapısal eşitlik modeli yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi yapmak için AMOS yapısal eşitlik modeli yazılımı kullanılmıştır. Ölçüm modeline, araştırma modelindeki değişkenlerin tamamı dahil edilmiş ve göstergelerin sadece tek bir gizil değişkeni oluşturmasına izin verilmiştir. Yani, bir gösterge birden fazla gizil değişkeni oluşturmamaktadır. Maksimum Olabilirlik Yöntemi ile elde edilen çözüm kullanılarak,

modelin veriyle uyumu test edilmiştir. Hair et al. (2010)'un önerileri dikkate alınarak, model uygunluğunu değerlendirmek için ki-kare (χ^2) değeri, serbestlik derecesi (df) değeri, yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), artımsal uyum indeksi (CFI) ve normlandırılmamış basitlik uyum indeksi (Non-normed Fit Index-NNFI) kullanılmıştır.

69 gösterge kullanılarak oluşturulan ölçüm modeli ile yapılan CFA analizi sonucunda, göstergelerin ilgili faktörlere yüklendiği görülmüştür. Bu da kavramların tek boyutluluğunu doğrulamakta ve ölçeklerin geçerliliği hakkında güçlü ampirik kanıtlar sunmaktadır (Anderson and Gerbing, 1988).

Yapı geçerliliği, uyuşma ve ayırma geçerliliği olmak üzere iki kısımdan meydana gelir. Uyuşma geçerliliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin t test (kritik oran) değerlerinin yüksek olması (2'den büyük) uyuşma geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, eğer bütün faktör yükleri kendi standart hatasının en az iki katı ise, ölçeğin uyuşma geçerliliği gösterdiği kabul edilir. Tüm t test değerlerinin anlamlı olması (Tablo 5.4) göstergelerin kavramı etkin bir şekilde ölçtüğünü gösterir (Anderson and Gerbing, 1988). Ölçüm modelinin $\chi^2_{(2148)}$ değeri 3981,97 olarak elde edilmiştir. Ayrıca χ^2/sd (serbestlik derecesi) 1,85'e eşittir. Bu değer eşik değer olan 2'den küçük olduğu için ölçüm modeli uygundur. Ki-kare istatistiği örneklem hacmine karşı duyarlı olduğu için, modelin uygunluğunu test etmek için ikincil uyum indeksleri de incelenmiştir. Sonuçta, ölçüm modeli ile verilerin birbirleriyle oldukça uyumlu olduğu görülmüştür. Uyum indeksleri, karşılaştırmalı uyum indeksi (Comperative Fit Index, CFI)=0,89, artımsal uyum indeksi (Incrimental FitIndex,IFI)=0,89, normlandırılmamış basitlik uyum indeksi (Non-normed Fit Index-NNFI)=0,88 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)=0,054 olarak elde edilmişlerdir. Bu değerler, ölçüm modelinin genel uygunluğunun iyi olduğunu göstermektedir. Bütün bu bilgiler ışığı altında ölçeklerin (kavramların) uyuşma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kavram (Değişken) ve Göstergeler	Standart olmayan Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	t-değeri (Kritik Oran)	SE
ENFY				
ENF1	1,00 ^b	0,826	_a	_b
ENF2	0,833	0,759	14,568	,057
ENF3	0,917	0,852	17,013	,054
ENF4	0,768	0,757	14,526	,053
ENF5	0,717	0,629	11,456	,063
YMİK				
YMİK1	1,000 ^b	0,573	_a	_b
YMİK3	0,969	0,669	10,644	,091
YMİK4	1,094	0,739	9,485	,115
YMİK5	1,225	0,807	9,976	,123
YMİK6	1,116	0,794	9,929	,112
TİK				
TİK1	1,000 ^b	,802	_a	_b
TİK2	1,028	,869	16,843	,061
TİK3	1,070	,901	17,380	,062
SAT				
SAT1	1,000 ^b	,805	_a	_b
SAT2	1,166	,860	17,118	,068
SAT3	1,191	,804	15,630	,076
SAT4	1,151	,894	18,012	,064
LOJ				
LOJ1	1,000 ^b	,892	_a	_b
LOJ2	,748	,772	16,739	,045
LOJ3	,811	,847	19,710	,041
LOJ4	,785	,778	16,946	,046
LOJ5	,633	,677	13,616	,046
TUT				
TUT1	1,000 ^b	,651	_a	_b
TUT2	1,121	,848	11,957	,094
TUT3	1,133	,797	11,563	,098
REKY				
REKY2	1,000 ^b	,660	_a	_b
REKY3	1,008	,802	10,558	,096
REKY4	,684	,548	8,057	,085

REKY5	1,007	,719	10,035	,100
FIY				
FIY1	1,000 ^b	,748	_a	_b
FIY2	1,000	,809	13,645	,073
FIY3	1,006	,832	14,012	,072
FIY4	,934	,700	11,852	,079
URGE				
ÜRGE1	1,000 ^b	,757	_a	_b
ÜRGE2	1,009	,734	17,256	,058
ÜRGE3	,992	,819	14,642	,068
ÜRGE4	1,134	,895	16,136	,070
ÜRGE5	1,001	,844	15,151	,066
URFSTR				
ÜRFSTR1	1,000 ^b	,810	_a	_b
ÜRFSTR2	,877	,771	14,895	,059
ÜRFSTR3	,653	,669	12,391	,053
ÜRFSTR4	1,040	,860	17,309	,060
ÜRFSTR5	,906	,796	15,556	,058
ÜRFSTR6	,885	,825	16,333	,054
MAL_STR				
MLSTR1	1,000 ^b	,620	_a	_b
MLSTR2	,910	,602	16,556	,055
MLSTR3	1,402	,947	12,815	,109
MLSTR4	1,350	,893	12,356	,109
MLSTR5	1,436	,926	12,648	,114
HİZ_FAR_STR				
HFSTR1	1,000 ^b	,903		
HFSTR2	,919	,762	17,027	,054
HFSTR3	1,012	,946	26,136	,039
MAL_AV				
MAV1	1,000 ^b	,875		
MAV2	,997	,943	25,014	,040
MAV3	,990	,929	24,238	,041
MAV4	,788	,800	17,958	,044
HİZ_AV				
HİZAV1	1,000 ^b	,849		
HİZAV2	1,081	,901	20,405	,053
HİZAV3	1,080	,913	20,801	,052
URUN_AV				
ÜRAV1	1,000 ^b	,866		
ÜRAV2	1,104	,900	21,539	,051
ÜRAV3	1,019	,859	19,744	,052
ÜRAV4	,932	,883	20,780	,045

İH_PERF				
İP1	1,000 ^b	,618		
İP2	1,089	,689	10,114	,108
İP3	1,092	,668	9,881	,111
İP4	1,385	,910	12,245	,113
İP5	1,373	,918	12,312	,112
İP6	1,496	,948	11,476	,130

Not: SE standart olmayan çözümden elde edilmiş standart hatayı ifade etmektedir.

a t-değerleri (kritik oran) standart olmayan çözüm kullanılarak hesaplanmıştır ve hepsi 0,01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır (sıfırdan farklıdır).

b Faktör yükü tahmin etme amacı için 1 olarak sabitlenmiştir.

Örneğin, “Enformasyonel Yetenekler” kavramının uyuşma geçerliliğini ele alalım. Tablo 5.4’te görüldüğü gibi, “Enformasyonel Yetenekler” kavramını oluşturan 5 göstergenin (soruların) t test değerleri 11,456 ve 17,013 aralığındadır. Bu değerler çok yüksek olduğu için “Enformasyonel Yetenekler” kavramının uyuşma geçerliliği mevcuttur. Diğer kavramların t-test değerleri Tablo 5.4’te verilmiştir. Bu sonuçlara göre bütün kavramların uyuşma geçerliliğine sahip olduğu Tablo 5.4’ten görülebilir.

Ayrışma geçerliliği, bir kavramın öğelerinin kavramsal olarak diğer kavramların öğeleri ile örtüşmemesini sağlar. Bir ölçeğin (kavramın) ayrışma geçerliliğini incelemek için, ölçeğin ortalama çıkarılan varyansı (AVE) nın kare kökü ile ölçeğin diğer ölçekler (kavramlar) ile olan korelasyon katsayıları karşılaştırılır. Eğer ölçeğin AVE değerinin karekökü, ölçeğin diğer ölçekler ile olan korelasyon katsayılarından büyük ise, o ölçeğin ayrışma geçerliliğini sağladığı ispat edilmiş olur (Fornell and Larcker, 1981). Tablo 5.5’te görüldüğü gibi, her kavramın AVE değerinin karekökü korelasyon katsayılarından büyüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa, kompozit güvenilirlik ve ortalama çıkarılan varyans (Average Variance Extracted-AVE) katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Tablo 5.5’te görüldüğü gibi, ölçeklerin tamamının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve kompozit güvenilirlik katsayıları önerilen eşik değer olan 0,70’e, ortalama çıkarılan varyans (Average Variance Extracted-AVE) katsayıları ise 0,50’ye yakın ya da bu eşik değerlerin oldukça üstündedir. Bu da ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Fornel and Larcker, 1981).

5.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gúcünü gosteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür (Newbold, 2009). Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ve tasviri istatistikleri Tablo 5.5'te gösterilmektedir.

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM), gözlenen ve gizli (latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Sosyal bilimlerde (psikoloji, sosyoloji, işletme gibi) değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. YEM gizli değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiği varsayımını kullanır (Joreskog and Sörbom, 2001).

YEM yardımıyla, bir yada daha fazla gözlenen değişkenler ile gözlenmeyen gizli yapı setleri arasında eşzamanlı olarak birbiriyle olan bağımlılık ilişki örüntüsü açıklanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, dışsal (bağımsız - exogenous) yapıların içsel (bağımlı- endogenous) yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayıları, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon katsayıları olarak adlandırılır (Reisinger and Turner, 1999).

Tablo 5.5: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları ve Tasviri İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Enf_Yet	5,82	0,77	(0,76)															
Ymik_Yet	5,45	0,90	0,48**	(0,72)														
Tik_Yet	5,77	0,84	0,47**	0,44**	(0,85)													
Tut_Yet	5,39	1,00	0,43**	0,56**	0,42**	(0,76)												
Urge_Yet	5,77	0,90	0,40**	0,44**	0,40**	0,49**	(0,81)											
Fiy_Yet	5,73	0,85	0,52**	0,52**	0,38**	0,42**	0,44**	(0,77)										
Loj_Yet	6,07	0,75	0,50**	0,42**	0,45**	0,33**	0,41**	0,50**	(0,79)									
Sat_Yet	5,70	0,99	0,48**	0,41**	0,42**	0,49**	0,45**	0,52**	0,47**	(0,83)								
Mal_Lid_Str	4,98	1,46	0,28**	0,30**	0,26**	0,13*	0,23**	0,32**	0,50**	0,32**	(0,81)							
Urun_Fark_St	5,69	1,03	0,28**	0,30**	0,34**	0,36**	0,51**	0,25**	0,33**	0,40**	0,32**	(0,79)						
Hiz_Fark_Str	5,98	0,98	0,37**	0,25**	0,37**	0,26**	0,37**	0,37**	0,53**	0,52**	0,54**	0,53**	(0,87)					
Rek_Yog	5,26	1,04	0,16**	0,16**	0,13*	0,21**	0,20**	0,19**	0,20**	0,17**	0,10	0,35**	0,27**	(0,72)				
Mal_Av	5,09	1,15	0,41**	0,42**	0,34**	0,27**	0,29**	0,38**	0,34**	0,40**	0,32**	0,29**	0,34**	0,16**	(0,88)			
Urun_Av	6,10	0,85	0,42**	0,32**	0,36**	0,32**	0,41**	0,39**	0,44**	0,40**	0,27**	0,45**	0,56**	0,27**	0,42**	(0,87)		
Hizmet_Av	5,94	0,98	0,35**	0,36**	0,38**	0,26**	0,33**	0,39**	0,54**	0,39**	0,45**	0,37**	0,62**	0,23**	0,47**	0,41**	(0,88)	
Ih_Perf	5,43	0,94	0,41**	0,36**	0,35**	0,26**	0,29**	0,40**	0,26**	0,41**	0,07	0,31**	0,27**	0,28**	0,39**	0,42**	0,27**	(0,80)
Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı			0,87	0,87	0,88	0,8	0,91	0,85	0,89	0,9	0,91	0,9	0,89	0,77	0,93	0,92	0,91	0,91
Composite Reliability			0,87	0,84	0,89	0,81	0,9	0,85	0,89	0,9	0,9	0,91	0,9	0,78	0,93	0,93	0,91	0,91
Average Variance Extracted (AVE)			0,59	0,52	0,73	0,59	0,66	0,6	0,63	0,7	0,66	0,63	0,76	0,53	0,79	0,76	0,78	0,64

*p<0,05, **p<0,01 Parantez içindeki değerler AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir.

Kavramsal modeldeki değişkenlerin güvenilirliği ve geçerliliği sağlandıktan sonra, teoride tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki her ilişkinin gücünü deneysel olarak tahmin etmek için YEM'in yapısal modeli kullanılır. Öncelikle, modelin uygunluğu kabul edilir ve daha sonra YEM analizi sonuçları kullanılarak yapılar (değişkenler) arasında karşılıklı ilişki olup olmadığı araştırılır. Araştırma hipotezlerini test etmek için AMOS 4 yapısal eşitlik modeli yazılımını kullanılmıştır. Tablo 5.6, araştırma modelinin yapısal eşitlik modeli ile analizi sonrası elde edilen sonuçları göstermektedir.

Sonuçlar, maliyet liderliği stratejisinin maliyet avantajıyla pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir ($\beta=0,127$; $p<0,05$). Bundan dolayı H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Ürün farklılaştırma stratejisi ile ürün avantajı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ürün farklılaştırma stratejisinin ürün avantajıyla pozitif yönlü ilişkili olduğu görölmektedir ($\beta=0,253$; $p<0,01$). Böylelikle, araştırma hipotezi H_2 desteklenmiştir.

Aynı şekilde, hizmet farklılaştırma stratejisinin hizmet avantajıyla pozitif yönlü ilişkili olduğu ($\beta=0,518$; $p<0,01$) görölmektedir. Bu sonuca göre, H_3 araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Enformasyonel yetenekler ile konum avantajı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, enformasyonel yeteneklerin maliyet avantajı ($\beta=0,142$; $p<0,01$) ve ürün avantajıyla ($\beta=0,154$; $p<0,01$) pozitif ilişkili olduğu görölmektedir. Fakat, hizmet avantajıyla arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu bilgiler ışığı altında, enformasyonel yetenekler ile konum avantajı arasındaki ilişkileri inceleyen H_4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

İlişki kurma yetenekleri ile konum avantajı arasındaki ilişkilere bakıldığında, ilişki kurma yeteneğinin maliyet avantajı ($\beta=0,41$; $p<0,01$) ve hizmet avantajıyla ($\beta=0,354$; $p<0,01$) pozitif ilişkili olduğu görölmektedir. Bunun yanında, ilişki kurma yeteneğinin ürün avantajıyla beklenen ilişkisi tespit edilememiştir. Bundan dolayı H_5 araştırma hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.6: Araştırma Hipotezleri İle İlgili Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

REKABET STRATEJİLERİ İLE KONUM AVANTAJI İLİŞKİSİ						
HİPOTEZLER		Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri	Sonuçlar	
H1	Maliyet L. Str. $\xrightarrow{+}$ Mal. Av.	0,127*	0,038	2,411	Desteklendi	
H2	Ürün F. Str. $\xrightarrow{+}$ Ür. Av.	0,253**	0,038	4,863	Desteklendi	
H3	Hizmet F. Str. $\xrightarrow{+}$ Hiz. Av.	0,518**	0,042	11,170	Desteklendi	
İHRACAT YETENEKLERİ İLE KONUM AVANTAJI İLİŞKİSİ						
HİPOTEZLER		Konum Av. Alt Boyutları	Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri	Sonuçlar
H4	Enf. Y. $\xrightarrow{+}$ Konum Av.	Maliyet Av.	0,142**	0,072	2,686	Kısmen Desteklendi
		Ürün Av.	0,154**	0,051	2,963	
		Hizmet Av.	-0,026	0,054	-0,552	
H5	İlişki Kurma Y. $\xrightarrow{+}$ Konum Av.	Maliyet Av.	0,410**	0,144	4,930	Kısmen Desteklendi
		Ürün Av.	0,092	0,082	1,403	
		Hizmet Av.	0,354**	0,107	4,879	
H6	Pazarlama Y. $\xrightarrow{+}$ Konum Av.	Maliyet Av.	0,171**	0,101	2,845	Desteklendi
		Ürün Av.	0,332**	0,078	5,233	
		Hizmet Av.	0,104*	0,075	1,999	
KONUM AVANTAJI İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ						
HİPOTEZLER		Konum Av. Alt Boyutları	Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri	Sonuçlar
H7	Konum Av. $\xrightarrow{+}$ İhr.Perf.	Maliyet Av.	0,216**	0,045	4,106	Kısmen Desteklendi
		Ürün Av.	0,254**	0,062	4,868	
		Hizmet Av.	0,021	0,052	0,408	
REKABET YOĞUNLUĞU İLE KONUM AVANTAJI İLİŞKİSİ						
HİPOTEZLER		Konum Av. Alt Boyutları	Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri	Sonuçlar
H8	Rekabet Y. $\xrightarrow{-}$ Konum Av.	Maliyet Av.	0,046	0,053	0,867	Desteklenmedi
		Ürün Av.	0,101	0,038	1,934	
		Hizmet Av.	0,043	0,040	0,920	
REKABET YOĞUNLUĞU İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ						
HİPOTEZLER		Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri	Sonuçlar	
H9	Rekabet Y. $\xrightarrow{-}$ İhr Perf.	0,170**	0,045	3,280	Desteklenmedi	

(Tablo 5.6 Devamı)

KONTROL DEĞİŞKENİ (BÜYÜKLÜK) İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ				
İlişki		Yol Değeri (Std. Beta)	Std. Hata	t- değeri
Satışlar	⇒ İhr Perf.	0,181**	0,091	3,499
Çalışan Sayısı	⇒ İhr Perf.	- 0,050	0,095	-0,965

$\chi^2_{(89)} = 300,07$; CFI = 0,90; IFI = 0,90; $\chi^2/df = 3,372$; RMSEA = 0,089

*p < 0,05; **p < 0,01

Not: Satışlar ve Çalışan sayısı değişkenlerinin logaritması kullanılmıştır.

Pazarlama yetenekleri ile konum avantajı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pazarlama yeteneğinin maliyet avantajı ($\beta=0,171$; $p<0,01$), ürün avantajı ($\beta=0,332$; $p<0,01$) ve hizmet avantajıyla ($\beta=0,104$; $p<0,05$) pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bundan dolayı araştırma hipotezi H₆ desteklenmektedir.

Konum avantajı ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, maliyet avantajı ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ($\beta=0,216$; $p<0,01$) ve aynı şekilde ürün avantajı ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişki ($\beta=0,254$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Fakat, hizmet avantajı ile ihracat performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır ($\beta=0,021$; $p>0,05$). Bundan dolayı H₇ araştırma hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Rekabet yoğunluğu ile konum avantajı arasında beklenen ilişki tespit edilememiştir. Bundan dolayı, H₈ hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca, rekabet yoğunluğunun ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür ($\beta=0,17$; $p<0,01$). Bundan dolayı H₉ araştırma hipotezi desteklenmemiştir.

Son olarak, büyüklük kontrol değişkenleri (satışlar, çalışan sayısı) ile ihracat performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş, satışların ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür ($\beta=0,181$; $p<0,01$). Diğer yandan, çalışan sayısı ile ihracat performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır ($\beta=-0,05$; $p>0,05$).

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada firma düzeyinde ihracat başarısını etkileyen faktörlerin teori temelli olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, iktisat, strateji ve pazarlama literatürleri incelenmiş, firma düzeyinde ihracat başarısını etkileyen faktörler üzerinde bir uzlaşının olmadığı, bu konuda literatürün dağınık yapıda olduğu gözlenmiştir. Yapılan literatür taraması ve ihracatçı firma yöneticileri ile görüşmeler neticesinde, ihracatçı firmaların yabancı pazarlardaki faaliyetleri esnasında rakip odaklı olarak hareket ettikleri kanaatine varılmış olması nedeniyle, çalışmamız temel referansını strateji ve rekabet yazınından almıştır.

Strateji yazınında, firma performansını etkileyen faktörlerin açıklanmasında temel olarak, Endüstriyel Organizasyon teorisi ve Kaynak Tabanlı Görüş olmak üzere iki ana teorik yaklaşım hakimdir. Bu çerçevede, çalışmamızda firmaların ihracat pazarındaki rekabet avantajı ile performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için her iki görüşün sunduğu perspektiflerden hareket edilmiştir. Bu sayede, literatürde ihtiyaç duyulan kapsayıcı ve güçlü bir teorik model oluşturulması hedeflenmiştir.

Oluşturulan araştırma modeli, Türkiye genelinde faaliyet gösteren tecrübeli ihracatçı firmalarla yapılan geniş bir saha araştırması ile sınanmış ve teorik öngörümüz büyük ölçüde desteklenmiştir. Bu çerçevede, aşağıda araştırma bulguları üzerine değerlendirmemiz ile yönetici ve araştırmacılara yönelik önerilerimiz sunulmaktadır.

6.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında, ihracat performansının ihracat pazarındaki rakipler karşısında elde edilecek konum avantajına bağlı olduğu, rakipler karşısında elde edilecek konum avantajının ise, firmanın sahip olduğu ihracat yetenekleri ve uygulayacağı rekabet stratejileri ile elde edileceği öngörülmüştür.

Yapılan araştırma neticesinde, üç rekabet stratejisinin de (maliyet liderliği, ürün farklılaştırma, hizmet farklılaştırma) yabancı pazarlarda ihracatçı firmalara rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir.

Maliyet liderliği stratejisinin temel hedefi, uygulanan bir dizi fonksiyonel politika aracılığı ile pazarın en düşük maliyetli firması olmaktır. Bu strateji, verimli ölçüde tesis kurulmasını, deneyimlerin maliyet düşüşü için kullanılmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı takibini ve Ar-Ge, servis, satış gücü, lojistik, tanıtım vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerekli kılar. Ancak, yönetim bu hususlara dikkat ederken kalite ve hizmet unsurlarını gözardı etmemelidir (Porter, 2000). Diğer taraftan, maliyet liderliği stratejisi fiyatların rakiplerden düşük belirlenmesini zorunlu kılmaz. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firma, üretim süreçlerini maliyet esaslı olarak sürekli gözden geçirmeli ve üretim süreçlerinde verimliliği sağlamak üzere Ar-Ge faaliyetlerine odaklanmalıdır. Özellikle ihracatçı firmalar için önemli olan tedarik zinciri ve pazarlama faaliyetlerinde benzer şekilde maliyetleri düşürücü ve verimliliği arttırıcı tedbirler alınmalıdır.

Farklılaştırma stratejilerinin temel hedefi, firmanın pazara sunduğu ürün veya hizmeti rakiplerden farklılaştırarak benzersiz olmaktır (Porter, 2000). Ürün farklılaştırma stratejisi, firmanın, pazarın ihtiyaçlarına uygun, rakiplerden daha kaliteli ve yüksek katma değeri olan ürünler üretmesiyle uygulanır. Pazara sunulan hizmette farklılaşma ise, rakiplerden hızlı ürün tedariki ve kapsamlı satış sonrası destekler ile sağlanabilir. Ürün bakımından rakiplerden farklılaşmak firmanın Ar-Ge faaliyetlerine odaklanmasını gerekli kılar. Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde, inovasyona yeterince önem vermeyen firmaların şiddetli rekabetin yaşandığı uluslararası pazarlarda tutunması zorlaşır. İnovasyon, gerek maliyet liderliği stratejisi, gerekse ürün farklılaştırma stratejisi için üstünde durulması gereken bir kavramdır. Zira, maliyet liderliği stratejisinin temeli olan verimlilik ve ürün farklılaştırma stratejisinin temeli olan kalite ve yenilik inovasyon ile sağlanabilir. Bu çerçevede, ihracatçı firmalar üretim süreçlerinde inovasyona önem vermelidirler. Hizmet farklılaştırma stratejisinin etkinliği içinse, tedarikçi, aracı ve distribütörler ile yakın işbirliği sağlanmalı, uzun süreli

sözleşmelerle ilişkilerin alıcı-satıcı ilişkisinden stratejik iş ortaklığına dönüşmesi sağlanmalıdır.

Yapılan araştırma kapsamında firmanın sahip olduğu ihracat yeteneklerinin çeşitli rekabet avantajı boyutlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Maliyet firmalar için gerek yerel, gerekse dış pazarda önemli bir rekabet boyutu olarak öne çıkmaktadır. Ancak, dış pazarlarda rakiplerin çeşitlenmesi ve güçlenmesi, maliyet faktörünü rekabet edebilirlik bakımından daha da önemli hale getirmektedir. Nitekim, günümüzde uluslararası firmalar maliyetlerin etkisiyle üretim fonksiyonlarını farklı ülkelerde dahi gerçekleştirmektedirler. Araştırma neticesinde, ihracatçı firmaların enformasyonel yetenekleri sayesinde pazarın yapısal özellikleri hakkında edindikleri kritik önemde bilgi ile rakipleri karşısında maliyet avantajı sağladıkları tespit edilmiştir. Beklenildiği üzere, pazar koşullarının belirleyicileri olan rakipler, müşteriler, düzenleyici kurumlar, kültür vb. faktörler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olan ihracatçı firmalar, maliyetlerini pazar koşullarına uygun şekilde düzenleyebilirler. Öte yandan, araştırma kapsamında enformasyonel yetenekler ile maliyet avantajı arasında tespit edilen ilişki, Morgan et al. (2004) ile Piercy et al. (1998)'un yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamında maliyet avantajı sağladığı tespit edilen bir diğer ihracat yeteneği, ilişki kurma yetenekleridir. İhracatçı firmalar, ilişki kurma yetenekleriyle müşterilerle yakın ilişkiler geliştirerek, satış, tanıtım, fiyat, ürün geliştirme vb. konularda pazar için en uygun kararları alıp maliyetlerini düşürebilirler. Ayrıca, müşterilerle geliştirilen yakın ilişkiler sayesinde önemli pazar istihbaratı sağlayarak rakipler hakkında bilgi edinebilir, maliyet kararlarını bu bilgiler ışığında verebilirler. Diğer taraftan, tedarikçilerle geliştirilen yakın ilişkiler firmanın tedarik imkânlarını geliştirerek maliyetlerin düşmesini sağlar. Çalışma kapsamında ilişki kurma yeteneklerinin maliyet avantajı üzerindeki tespit edilen etkileri, Ling Yee and Ogunmokon (2001), Kaleka (2002), Morgan et al. (2004) ve Piercy et al. (1998)'un araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca, yapılan araştırma neticesinde, pazarlama yeteneklerinin firmaya maliyet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde farklı pazarlama unsurlarının maliyet avantajı üzerindeki etkilerinin test edildiği Piercy et al. (1998), Morgan et al. (2004) ile Zou et al. (2003)'un araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu itibarla, ihracatın sadece bir dışa satım faaliyeti olmadığı, güçlü bir pazarlama karması ile yapılan ihracatın maliyetleri olumlu yönde etkilediği ve rakipler karşısında avantaj elde edilmesini sağladığı söylenebilir.

Araştırma neticesinde, enformasyonel ve pazarlama yeteneklerinin firmanın rakipleri karşısındaki ürün avantajını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen ilişki, literatürde Zou et al. (2003) ile Piercy et al. (1998)'un tespitleriyle paralellik göstermektedir.

Rekabet avantajının ürün boyutu, son dönemde rekabet avantajı sağlanmasında inovasyonun öneminin artmasıyla daha kritik bir noktaya taşınmıştır. Özellikle dış pazarlarda rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar ürün boyutuna yoğunlaşmalıdır. Enformasyonel yetenekler, elde edilen pazar bilgisi sayesinde firmanın pazarın ihtiyaç duyduğu ürünleri üretmesini ve rakip ürünler hakkında elde edilen bilgi sayesinde rakiplerle mücadele edecek nitelikte ürün karması oluşturmasını sağlar. İhracatçı firmalar pazarlama yetenekleriyle, gerek pazara uygun ürünün üretimi, gerekse ürünün rekabetçi fiyatlanması, etkin dağıtımı, pazarda tutundurulması ve etkili satış yöntemleriyle bir bütün olarak rakipleri karşısında avantaj elde eder. Diğer taraftan, araştırma neticesinde ilişki kurma yeteneklerinin ürün avantajı üzerindeki beklenen etkisi tespit edilememiştir. Bu durumun, Türkiye ihracatının büyük bir bölümünün düşük teknolojili ürün-hammadde ihracatından oluşmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Düşük teknolojili ürün ve hammadde ihracatında, ürün bakımından müşteri isteklerinin karşılanması yüksek teknolojili ürünlere göre çok daha kolay olduğundan, firmaların ürün özelliklerinin belirlenmesinde müşteri ve tedarikçileriyle sıkı işbirliği içinde olmaya gerek duymadıkları söylenebilir.

Araştırma neticesinde ihracatçı firmaların ilişki kurma ve pazarlama yeteneklerinin rakipleri karşısında hizmet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç,

Kaleka (2002), Piercy et al. (1998), Morgan et al. (2004) ve Weerawardena (2003) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İlişki kurma yetenekleri, müşteri isteklerinin firma tarafından daha iyi kavranarak, müşterilerin satış öncesi ve satış sonrası beklentilerinin etkili bir şekilde karşılanmasını sağlar. Ayrıca, tedarikçilerle kurulacak yakın ilişkiler, siparişlerin zamanında karşılanmasına yardımcı olarak hizmet avantajı sağlanmasına yardımcı olur. Pazarlama yetenekleri ise, özellikle lojistik ve satış sonrası destek fonksiyonlarıyla müşteri memnuniyetinin artırılmasında önemli rol oynar. Diğer taraftan, araştırma kapsamında enformasyonel yeteneklerin hizmet avantajı üzerindeki öngörülen etkisi tespit edilememiştir. İhracatçı firmalar, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, satış sonrası destek ve ürün teslimi gibi hizmetleri distribütör, komisyoncu, nakliyeciler gibi araçlar vasıtasıyla sağlarlar. Bu sonuç, Türkiye özelinde hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında, pazardan elde edilen bilginin araçlara iletilmesinde veya araçlar vasıtasıyla kullanımında sorun olduğuna işaret etmektedir. Ancak, araştırma sonuçlarından hareketle bu noktadaki açığın ilişki kurma ve pazarlama yetenekleriyle kapatıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırma neticesinde, ihracatçı firmaların yabancı pazarlarda rakipleri karşısında elde ettikleri maliyet ve ürün avantajının ihracat performanslarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İhracatçı firmalar ihracat faaliyetinden finansal ve stratejik bakımdan fayda sağlamayı amaçlarlar. Bu çerçevede, ihracat performansı ihracatçı firmalar için nihai başarının ölçüsüdür. Uluslararası pazarlar rekabetin şiddetli yaşandığı, firmalar için tutunmanın zor olduğu pazarlardır. Bu özellikleri nedeniyle, ihracatçı firmalar uluslararası pazarlarda yüksek performans göstermek için rakipleri karşısında gerek maliyet, gerekse ürün özellikleri bakımından avantaj sağlamalıdır. Maliyet avantajı sağlamak için hammadde maliyetleri, birim başına üretim maliyetleri, satılan malların maliyeti ve son kullanıcı satış fiyatı rakiplere göre rekabetçi olmalıdır. Ürün avantajı içinse, sunulan mamulün kalite, paketleme, dizayn ve imaj unsurlarının rakiplerden üstün nitelikte olması gereklidir. Araştırma özelinde, hizmet avantajının ihracat performansına etkisi tespit edilememiştir. Bu durumda, Türk ihracatçılarının

ihracat performanslarının temel belirleyicisinin maliyet ve ürün unsurları olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında konum avantajı ve ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılan bir diğer değişken, ihracat pazarındaki rekabetin yoğunluğudur. Bu kapsamda, araştırma neticesinde rekabet yoğunluğunun konum avantajı üzerinde beklenen etkisi (Morgan et al., 2004 ile benzer şekilde) tespit edilememiştir. Bu çalışma kapsamında rekabet yoğunluğu, dışsal bir değişken olarak pazardaki mevcut rakiplerin rekabetçi hamleleri (fiyat, reklam, promosyon vb.) çerçevesinde değerlendirilmiştir. Porter'ci yaklaşım çerçevesinde, sektördeki rekabetin yapısını mevcut rakipler arasındaki çekişmenin ötesinde, sektördeki tüm rekabet güçlerinin (sektöre yeni girecek firma tehditleri, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame mal tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, mevcut firmalar arasındaki rekabet) kolektif olarak belirleyeceği öngörülmüştür. Firmanın konum avantajı ise, bu rekabet güçlerinin kolektif etkilerine karşı verilen cevapla ilişkilidir (Porter, 2000). Bu çerçevede, hedef pazardaki rekabet yoğunluğunun rekabet avantajı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi bakımından, sadece mevcut rakiplerin hamlelerine odaklanılmasının ilişkinin ortaya koyulması bakımından yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, sektördeki rekabetin konum avantajı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi bakımından, rakiplerin rekabetçi hamlelerinin ötesinde, sektördeki diğer rakabet güçlerinin doğrudan etkilerinin, ayrıca, hedef pazarın rekabet yapısını etkileyen ekonomik ve siyasi iklimin de göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Nitekim, çalışma sonrasında ihracatçı firmalarla yapılan görüşmeler neticesinde, rakip pazardaki ürün ve maliyet avantajı üzerinde mevcut rakiplerin rekabetçi hamlelerinin yanı sıra, alıcıların beklentilerinin, tedarik imkanlarının, rakip ürünlerin kalite ve fiyat düzeyinin, ayrıca, döviz kurlarındaki oynaklık ile hedef ülkede karşılaşılan bürokratik engellerin etkili olduğu, söz konusu engellerin ise daha çok hedef pazarda yerli üretimin olup olmamasıyla ilişkili olduğu, yerli üretim olması durumunda, yabancı ülke devletleri tarafından yerli üreticinin korunması amacıyla uygulanan gümrük kotaları vb. sınırlamalarla karşı karşıya kalındığı hususları belirtilmiştir.

Diğer taraftan, araştırma neticesinde rekabet yoğunluğunun, beklenilenin aksine, ihracat performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Rekabet yoğunluğunun ihracat performansı üzerinde tespit edilen olumlu etkisinin, düşük rekabet yoğunluğuna sahip pazarların genellikle az gelişmiş ülkelerin pazarları olması ve dengesiz ekonomik yapıları nedeniyle bu pazarlarda ihracat başarısı elde etmenin daha zor olmasıyla ilgili olduğu düşünülebilir. Bu çerçevede, rekabetin yoğun olduğu pazarların gelişmiş ülke pazarları olduğu, bu ülkelerde ise siyasi ve ekonomik belirsizliğin daha az olmasının ihracat başarısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu pazarlarda yerel talep oldukça güçlü ve devamlı seyretmekte, firmalar için yoğun rekabete rağmen bu pazarlar çekiciliklerini korumaktadırlar. Bu yüzden ihracat firmaları bu pazarları ihracat portföylerinde kaybedemeyecekleri unsurlar olarak görüp bu pazarları elde tutmak adına ihracatlarını yoğun rekabete rağmen arttırmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir neden ise, yoğun rekabetin yaşandığı pazarlara ihracat yapan firmaların yoğun rekabetle başa çıkabilmek için daha proaktif davranmaları ve ihracat süreçlerine daha fazla odaklanmaları olabilir. Nitekim, ihracat literatüründe ihracat bağılılıkları daha fazla olan firmaların daha yüksek ihracat performansına sahip oldukları yapılan çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir (Lages and Montgomery, 2005). Yoğun rekabet ortamında ihracatçı firmaların ürünlerini farklılaştırdıkları bu sayede pazar paylarını arttırmaya çalıştıkları da bilinmektedir. Ayrıca, çalışma sonrasında ihracatçı firmalarla araştırma sonuçları üzerine yapılan değerlendirmelerde, yoğun rekabetin olduğu pazarlara yapılan ihracatlarda yüksek performans göstermek için pazarlama karması unsurlarına özel önem verildiği, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda benchmarking (kıyaslama) uygulamaları ile süreçlerin iyileştirilmeye çalışıldığı, ayrıca inovasyon faaliyetlerinin arttırıldığı hususları belirtilmiştir. Bu itibarla, rekabetin yoğun olduğu pazarların ihracatçı firmaları organizasyonel yapı ve süreçlerini yoğun rekabetin gereklerine uygun şekilde yenilemeye zorladığı, bu bağlamda rekabet yoğunluğunun firmaları rekabetçi olmaları noktasında kamçılıyarak ihracat performanslarının artmasına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir. Son olarak, ilgili literatürden hareketle firma büyüklüğünün ihracat performansı üzerindeki etkileri kontrol edilmiştir. Bu

çerçevede, toplam satışlar baz alındığında firma büyüklüğünün ihracat performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

6.2. Firma Yöneticilerine Yönelik Öneriler

Çalışma kapsamında, ihracat performansının yabancı pazarda rakipler karşısında elde edilecek maliyet ve ürün avantajına bağlı olduğu tespit edilmiştir. Maliyet avantajının, firmanın uygulayacağı maliyet liderliği stratejisinin başarısı ile firmanın, enformasyonel, ilişki kurma ve pazarlama yeteneklerine, ürün avantajının ise, firmanın uygulayacağı ürün farklılaştırma stratejisinin başarısı ile firmanın enformasyonel ve pazarlama yeteneklerine bağlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye özelinde yüksek performans gösteren ihracatçı firmaların, maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejilerini etkin şekilde uyguladıkları, ayrıca ileri düzeyde enformasyonel, ilişki kurma ve pazarlama yeteneklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu kapsamda, ihracatçı firma yöneticileri bahse konu stratejik yaklaşımların etkin şekilde uygulanmasını sağlamalı ve ihracat yeteneklerinin geliştirilmesine çalışmalıdır.

Enformasyonel yeteneklerin geliştirilmesi için, firma bünyesinde etkili bir pazar bilgi sistemi kurulmalı, açık kaynaklar sürekli gözden geçirilmeli, hedef pazara ilişkin ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel gelişmeler dikkatli biçimde izlenmelidir. Hedef pazara ilişkin bilgi edinilmesi hususunda, pazardaki müşteri ve aracılarla kurulacak yakın ilişkiler fayda sağlayacaktır. Diğer taraftan, ihracatçı firmalar ilgili devlet kurumlarıyla etkili bir şekilde işbirliği geliştirerek pazarla ilgili gelişmeler hakkında bilgi edinmelidir. Ayrıca, hedef pazarda görevlendirilen ticaret ataşeleri vasıtası ile ülke dinamikleri ve ekonomik gelişmeler hakkında bilgi edinilebilir.

İlişki kurma yeteneklerinin geliştirilmesi için, ürün geliştirme, fiyatlama, satış stratejisi, tanıtım vb. kararlar müşterilerle işbirliği içinde alınmalı, müşterilerle stratejik iş ortaklığına dayalı uzun süreli anlaşmalar yapılmalı, yerinde ziyaretlerle tarafların isteklerinin daha iyi anlaşılması sağlanmalıdır. Tedarikçilerle ilişkilerde ise, karşılıklı

iletişim kanalları sürekli açık tutularak, alım faaliyetlerine iki taraf için süreklilik arz eden stratejik bir nitelik kazandırılmalıdır.

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi için, ürün geliştirme konusunda inovasyona önem verilmeli, güncel teknolojik gelişmeler ve üretim teknikleri takip edilmeli, tecrübeli kalifiye teknik personel istihdam edilmelidir. Fiyatlama bakımından, hedef pazardaki rakiplerin fiyatları takip edilmeli, fiyatlamada müşterilerin istekleri gözönünde bulundurularak gerçekçi fiyatlama yapılmalıdır. Üretilen ürünlerin pazarda tutundurulması ve ürün/marka imajının geliştirilmesi için, gerekli tanıtım harcamaları yapılmalı, fuar vs. etkinlikler vasıtası ile ürün ve marka tanıtımı yapılmalı, pazarda ürün ve markanın niteliğine uygun tutundurma faaliyetleri icra edilmelidir. Lojistik yetenekleri, bilhassa yurtdışı satışlarda önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Üretilen ürünlerin zamanında ve hasarsız teslimi firmanın lojistik yeteneklerine bağlıdır. Bu çerçevede, bu yeteneğin geliştirilmesi için, öncelikle firma içinde güçlü bir ihracat lojistik operasyon birimi kurulmalı, ihracat mevzuatına hakim personel istihdam edilmelidir. Ayrıca, ihracat faaliyetine aracılık eden nakliyeciler, gümrükçü vb. lojistik unsurlar ile yakın işbirliği sağlanmalıdır. Son olarak, satış yeteneklerinin geliştirilmesi için, öncelikle kalifiye, yabancı dil bilen ve etkin iletişim becerilerine sahip satış ekibi oluşturulmalı, satış ekibi ihracat pazar özellikleri ve satılan ürün hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmalı, bu konularda sürekli eğitimler vasıtası ile ürün ve pazar özellikleri hakkındaki bilgileri güncellenmelidir. Ayrıca, yeterli düzeyde satış bütçesiyle, satış ekibinin firma ziyaretleri yapması ve eğitim faaliyetlerine katılması sağlanmalıdır.

Diğer taraftan, araştırma bulgularına dayanarak, ihracatçı firmalara maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejilerini uygulamalarını önermekteyiz. Zira araştırma sonuçlarına göre, başarılı ihracatçı firmaların uyguladıkları maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejileri ile rakipleri karşısında maliyet ve ürün avantajı elde ederek ihracat performanslarını arttırdıkları tespit edilmiştir. Maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejilerinin uygulama esasları ise çalışma dahilinde açıklanmıştır.

6.3. Araştırmanın Kısıtları ile Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli, Türkiye genelinde faaliyet gösteren firmaların 300 ihracat girişimi üzerinde test edilmiştir. Gelecek araştırmalarda örneklem sayısının artırılması araştırma sonuçlarının istatistiksel gücünü arttıracaktır. Ayrıca, gelecek araştırmalarda bu çalışmaya dahil edilmeyen farklı kaynak ve yetenek boyutlarının rekabet avantajı ve ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Diğer taraftan, firma kaynak ve yetenekleri ile rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki ortak etkilerinin araştırılması, bu değişkenlerin ihracat performansı üzerindeki farklı etkilerinin anlaşılması bakımından katkı sağlayacaktır. Bunun yanısıra, gelecek araştırmalarda gerek yurtiçindeki, gerekse hedef pazardaki siyasal, ekonomik ve hukuki belirsizliklerin modele dahil edilmesi, bu çerçevede ülkeler arasındaki ilişkilerin ve savaş, çatışma vb. bölgesel sorunların dikkate alınması ihracat performansını etkileyen faktörlerin daha iyi yorumlanmasını sağlayacaktır. Yapılacak araştırmaların sektörel baza indirgenmesi, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ihracat performanslarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi bakımından fayda sağlayacaktır. Ayrıca, yapılacak araştırmaların belirli bir dönemi kapsayan zaman serisi analizleri ile desteklenmesi araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini arttıracaktır. Son olarak, ihracat performansının ölçümünde subjektif değerlendirmelere ilave olarak, sayısal-objektif verilerin de kullanılması performans değerlendirmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Aaby N.E. and Slater S.F., (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988", *International Marketing Review*, 6(4).

Aaker D.A., (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 31(2), 91-106.

Acar S., (2004), "Uluslararası Reel Ticaret: Teori, Politika", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Acar, Z.A. (2008), "Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Adams G. and G Hall, (1993), "Influences on the Growth of Smes: An International Comparison", *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 73-84.

Adıgüzel M., (2011), "Küresel Rekabet Ortamı", Nobel Yayıncılık, Ankara.

Ağayev S., (2011), "İhracat ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: 12 Geçiş Ekonomisi Örneğinde Panel Eştleme ve Panel Nedensellik Analizleri", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 241-254.

Aktan C. C., (2003), "Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası. Güçlü ve Büyük Türk Ekonomisi İçin Üretim ve İstihdam Politikaları Araştırma Yarışması (Ödül Alan Eserler)", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara.

Aktan C. C. and Vural İ. Y., (2004), "Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Akyol B. (2009), "İhracat Pazarlama Karması Kararları İçin Bilgi İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Kuru İncir İhracatçıları Üzerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Albaum G. S., Albaum G., Duerr E., (2008), "International Marketing and Export Management", Pearson Education.

Alderson W., (1937), "A Marketing View of Competition", *Journal of Marketing*, 1(3), 189-190.

- Alvarez, R., (2004), "Sources of Export Success in Small and Medium Sized Enterprises: The Impact of Public Programs", *International Business Review*, 13(3), 383-400.
- Alpay Y. ve Alkin E. (2017), "Olaylarla Türkiye Ekonomisi Yirminci Yüzyıl Türkiye Ekonomisi Tarihi", Hümanist Kitap Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Altunışık R. ve İslamoğlu A.H., (2007), "Satış ve Satış Yönetimi", Sakarya Kitabevi.
- Ambler T. and Kokkinaki F., (1997), "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 665-679.
- Amit R. and Schoemaker P. J., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andersen P. H. (2006), "Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle For Export Information Generation", *Journal of World Business*, 41(1), 81-96.
- Anderson J.C. and Gerbing D.W., (1988), "Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Andrews K.R., (1965), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Andrews K.R., (1971), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Irwin, editions.
- Ansoff H. I, (1965), "Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion", McGraw-Hill Book.
- Argın N. ve Bakkalcı A.C., (2011), "Türkiye'nin Dış Ticaret Tarihi Teori Uygulama Politika Mevzuat ", Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Atik H., (2005), "Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü", Detay Yayıncılık.
- Aulakh P. S., Rotate M., Teegen H., (2000), "Export Strategies and Performance of Firms From Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Autio E., Sapienza H. J., Almeida J. G., (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.

Axinn C.N., (1994), "Introduction: International Perspectives on Export Marketing", *Advances In International Marketing*, 6.

Bakoğlu R., (2010), "Çağdaş Stratejik Yönetim", Beta Basım Yayım Dağıtım.

Baldauf A., Cravens D. W., Wagner U, (2000), "Examining Determinants of Export Performance In Small Open Economies", *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.

Barca M., (2009), "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", *ASO Medya*, (4/5), 6.

Barney J.B., (1989), "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment", *Management Science*, 35(12), 1511-1513.

Barney J.B. and Arikan A. M., (2001), "The Resource-Based View: Origins and Implications", *Handbook of Strategic Management*, 124-188.

Barney J.B. and Wright P. M., (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, (1986-1998), 37(1), 31.

Barney J.B., (1986), "Strategic Factor Markets, Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32: 1231-1241.

Barney J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney J.B., (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

Barney J.B., (2001), "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View", *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

Bartlett C. A. and Ghoshal S., (1988), "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution", *California Management Review*, 31(1), 54-74.

Bauerschmidt A., Sullivan D. and Gillespie, K., (1985), "Common Factors Underlying Barriers to Export: A Comparative Study in the US Paper Industry", *Journal of International Business Studies*, 16(3): 111-123 .

Beamish P. W. and Munro H. J., (1987), "Exporting for Success as a Small Canadian Manufacturer", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 4(4), 38-43.

Beamish P. W., Craig R., McLellan K., (1993), "The Performance Characteristics of Canadian Versus UK Exporters in Small and Medium Sized Firms", *MIR: Management International Review*, 121-137.

Bello D. C. and Gilliland D. I., (1997), "The Effect of Output Controls, Process Controls and Flexibility on Export Channel Performance", *The Journal of Marketing*, 22-38.

Bello D. C. and Williamson N. C., (1982), "The Structure of US Export Channels: An Evaluation and a Proposal for Improvement: Marketing Channels, Domestic and International Perspectives", Centre for Economic and Management Research, School of Business Administration, The University of Oklahoma, Oklahoma.

Bilgin C. ve Sahbaz A., (2009), "Türkiye'de Büyüme ve İhracat Arasındaki Nedensellik İlişkileri", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009 8(1): 177-198.

Bilkey W. J., (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.

Birchall D. and Tovstiga G., (1999), "The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio", *Journal of General Management*, 25(1), 1-16.

Bititci U. S. and Carrie A.S., (1998), "Integrated Performance Measurement Systems: Structures and Relationships", EPSCR Research Grant Final Report, EPSRC, Swindon.

Bonaccorsi A. (1992), "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.

Bonoma T.V. and Clark B.H., (1988), "Marketing Performance Assessment", Boston: Harvard Business School Press.

Boratav K., (2016), "Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009", İmge Kitabevi Yayınları, 22. Baskı, Ankara.

Boso N., Story V.M., Cadogan J.W., Micevski M., Kadić-Maglajlić S., (2013), "Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking and Structural Contingencies", *Journal of Marketing Research*, 21(4), 62-87.

Bradley F., Meyer R. and Gao Y., (2006), "Use of Supplier-Customer Relationships by Smes to Enter Foreign Markets", *Industrial Marketing Management*, 35(6), 652-665.

Bradley F., (1999), "International Marketing Strategy", Great Britain: Financial Times Prentice Hall.

Bradshaw R. and Burridge M., (2001), "Practices of Successful Small and Medium-Sized Exporters: The Use of Market Information", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), 267-273.

Brady D.L. and Bearden W.O., (1979), "The Effect of Managerial Attitudes On Alternative Exporting Methods", *Journal of International Business Studies*, 10(3), 79-84.

Brouthers L.E. and Nakos G., (2005), "The Role of Systematic International Market Selection On Small Firms Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.

Bryan I. A., (1994), "Canada in the New Global Economy: Problems and Process", Toronto: John Wiley and Sons.

Buckley P.J. and Casson M., (1985), "The Economic Theory of the Multinational Enterprise", Springer.

Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K., (1988), "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, No. 2, Pp. 175-200.

Büyük Türkçe Sözlük (1998), Türk Dil Kurumu Yayınları.

Cadogan J. W., Diamantopoulos A., Siguaw J. A., (2002), "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.

Cadogan J. W., Cui C. C., Kwok Yeung Li E., (2003), "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence", *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.

Calof J. L., (1994), "The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.

Carrie A.S. and Macintosh R. (1992), "UK Research in Manufacturing Systems Integration" In Proceedings of the IFIP WG5, 7 Working Conference on Integration in Production Management Systems (pp. 323-336), North-Holland Publishing Co.

Cavusgil S.T. and Kirpalani V.M., (1993), "Introducing Products Into Export Markets: Success Factors", *Journal of Business Research*, 27(1), 1-15.

Cavusgil S.T. and Nevin J.R., (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 114-119.

Cavusgil S.T. and Zou S., (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *The Journal of Marketing*, 1-21.

Cavusgil S.T., (1984), "Organizational Characteristics Associated With Export Activity", *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.

Ceylan C. ve Gürsoy B., (2011), "2000 Sonrası Türkiye İktisadının Değişimi", İTO.

Chaharbaghi K. and Lynch R., (1999), "Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy", *Management Decision*, 37(1), 45-50.

Chamberlin E.H, (1933), "The Theory of Monopolistic Competition (Vol. 6)", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chandler A.D., (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MA: MIT Pres.

Cho D.S., (1998), "From National Competitiveness to Bloc and Global Competitiveness", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 8(1), 11-23.

Christensen C.H., Da Rocha A., Gertner R.K., (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, 18(3), 61-77.

Claycomb C., Dröge C., Germain R., (2001), "Applied Process Knowledge and Market Performance: The Moderating Effect of Environmental Uncertainty", *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 264-278.

Cockburn J., Siggel E., Coulibaly M., Vézina S., (1999), "Measuring Competitiveness and Its Sources: The Case of Mali's Manufacturing Sector", *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne D'études Du Développement*, 20(3), 491-519.

Collis D. J. and Montgomery C. A., (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 73, No. 4 (July–August 1995): 118–128.

Collis D.J. and Montgomery C. A., (2008), "Competing On Resources", *Harvard Business Review*, 86(7/8), 140–150.

Collis D.J., (1994), "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.

Collis D.J. and Rukstad M.G., (2008), "Can You Say What Your Strategy Is?", Harvard Business Review, 86(4), 82-90.

Collis D. and Montgomery C.A, (2000), "Şirket Avantajı Oluşturmak", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1998, (Çev: Ahmet GÜRSEL), Şirket Stratejisi, MESS, 2000, s. 13.

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, 17(1), 121-154.

Contractor F.J., Hsu C.C., Kundu S.K., (2005), "Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry", MIR: Management International Review, 83-110.

Cooper R.G. and Kleinschmidt E.J., (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", Journal of International Business Studies, 16(1), 37-55.

Cooper R.G. and Kleinschmidt E.J., (1987), "New Products: What Separates Winners From Losers?", Journal of Product Innovation Management, 4(3), 169-184.

Covin J.G. and Slevin D.P., (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management, 3, 5-28.

Czinkota M.R., Ronkainen I.A. and Ortiz-Buonafina M., (2004), "The Export Marketing Imperative", USA: Thomson Texere.

Czinkota M.R., (1994), "A National Export Assistance Policy For New and Growing Businesses", Journal of International Marketing, 91-101.

Çelebi I., (1990), "Türkiye'de 1980 Sonrası İhracata Yönelik Sanayileşme Modelinde İhracata Özgü Teşviklerin Sanayileşme Açısından Değerlendirilmesi", Doktora Tezi, DEÜ. SBE. İktisat Anabilim Dalı, İzmir.

Çivi E., (2001), "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8.2.

Daft R.L. and Weick K.E., (1984), "Toward a Model of Organizations As Interpretation Systems", Academy of Management Review, 9(2), 284-295.

Daniels J.D. and Robles F., (1982), "The Choice of Technology and Export Commitment: The Peruvian Textile Industry", Journal of International Business Studies, 13(1), 67-88.

Danneels E., (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.

Das M., (1994), "Successful and Unsuccessful Exporters From Developing Countries: Some Preliminary Findings", *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.

Daviron B. and Gibbon P., (2002), "Global Commodity Chains and The African Export Agriculture", *Journal of Agrarian Change*, 2: 137-161.

Day G.S., (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 20(4), 323-329.

Day G.S. and Wensley R., (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *The Journal of Marketing*, 1-20.

Day G. S., (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *The Journal of Marketing*, 37-52.

De Luz M., (1993), "Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance for Brazil-Based Manufacturers", *Journal of Global Marketing*, 7(1), 87-110.

Dean David L., Menguç B. and 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 (5): 461-77.

Demirhan E., (2005), "Büyüme ve İhracat Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4).

Denis J.E. and Depelteau D., (1985), "Market Knowledge Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, 16, (3) pp. 77-89.

Dess G.G. and Robinson R.B., (1984), "Measuring Organizational Performance In The Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

Diamantopoulos A., (1998), "From the Guest Editor", *Journal of International Marketing*, 6 (3):3-6.

Diamantopoulos A. and Inglis K., (1988), "Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, 5(2), 52-60.

Diamantopoulos A. and Kakkos N., (2007), "Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration", *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.

Dichtl E., Koeglmayr H.G. and Mueller S., (1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.

Dierickx I. and Cool K., (1989), "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply", *Management Science*, 35(12).

Dimitratos P., Lioukas S. and Carter S., (2004), "The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: The Importance Of Domestic Environment", *International Business Review*, 13(1), 19-41.

Douglas S.P. and Wind Y., (1987), "The Myth of Globalization", *Columbia Journal Of World Business*, 22(4), 19-29.

Drucker P.F., (1993), "Post Capitalist Society", Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker P.F., (1996), "Yeni Gerçekler (B. Karanakçı, Çev.)", Ankara: İş Bankası Yayınları.

Dulupçu M.A., (2001), "Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme", Nobel Yayın Dağıtım, ss. 201.

Dyer J.H. and Singh H., (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Eisenhardt K.M., (2002), "Has Strategy Changed?", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 88.

Erdoğan S., (2006), "Türkiye'nin İhracat Yapısındaki Değişme ve Büyüme İlişkisi: Koentegrasyon ve Nedensellik Testi Uygulaması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 30-39.

Eriksson K. and Chetty S., (2003), "The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge", *International Business Review*, 12(6), 673-695.

Erkan C., (1993), "Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği", *Takav Matbaacılık*, İzmir.

Erkekoğlu H., (2008), "İmalat Sanayi Rekabet Gücü Araştırması: Kayseri Örneği", *Palme Yayıncılık*.

European Commission (1994), "An Industrial Competitiveness Policy for the European Union Bulletin of the European Union", Luxembourg: OOEPC.

Evangelista F.U., (1994), "Export Performance and Its Determinants: Some Empirical Evidence From Australian Manufacturing Firms", *Advances In International Marketing*, 6(1), 207-229.

Evered R., (1983), "So What Is Strategy?", *Long Range Planning*, 16(3), 57-72.

Fawcett S.E., Stanley L.L., Smith S.R., (1997), "Developing a Logistics Capability to Improve the Performance of International Operations", *Journal of Business Logistics*, 18(2), 101.

Fenwick I. and Amine L., (1979), "Export Performance and Export Policy: Evidence From the UK Clothing Industry", *Journal of the Operational Research Society*, 30(8), 747-754.

Firat A. ve Dirlik S., (2008), "Türkiye Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri", Editör: Selahattin Bekmez, Nobel Yayınları, Ankara.

Field A.P., (2005), "Discovering Statistics Using SPSS (2nd edition)", Sage Publication.

Feurer R. and Chaharbaghi K., (1994), "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, 32(2), 49-58.

Fleisher C.S. and Bensoussan B.E., (2003), "Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition", (p. 457). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Freeman J. and Styles C., (2014), "Does Location Matter To Export Performance?", *International Marketing Review*, 31(2), 181-208.

Fung P.K., Chen I.S., Yip L.S., (2007), "Relationships and Performance of Trade Intermediaries: An Exploratory Study", *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 159-180.

Fornell C. and Larcker D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Gemunden H.G., (1991), "Success Factors Of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies", *New Perspectives On International Marketing*, Routledge, London, 33-62.

Geringer J.M. and Hebert L., (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.

Ghalayini A.M. and Noble J.S., (1996), "The Changing Basis of Performance Measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.

Ghalayini A.M., Noble J.S., Crowe T.J., (1997), "An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.

Goll I., Brown Johnson N., Rasheed A. A., (2007), "Knowledge Capability, Strategic Change and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment", *Management Decision*, 45(2), 161-179.

Grant R.M., (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), ss. 109–122.

Grant R.M., (2002), "The Knowledge-Based View of the Firm", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 133-148.

Grant R.M., (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Griffin R.W. and Pustay M.W., (2005), "International Business: A Managerial Perspective", Pearson Prentice Hall.

Gronhaug K. and Lorenzen T., (1982), "Exploring Industrial Export Strategies. An Assessment of Marketing Thought and Practice", *American Marketing Association Proceedings*, 48, 294-8.

Gulati R. and Garino J., (1999), "Get the Right Mix of Bricks & Clicks", *Harvard Business Review*, 78(3), 107-14.

Güleş H.K. ve Bülbül H., (2004), "Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", Nobel Yayın Dağıtım.

Haahti A., Madupu V., Yavas U., Babakus E., (2005), "Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises", *Journal of World Business*, 40(2), 124-138.

Hafeez K., Zhang Y. and Malak N., (2002), "Determining Key Capabilities of A Firm Using Analytic Hierarchy Process", *International Journal of Production Economics*, 76(1), 39-51.

Hall R., (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

Hamel G. and Prahalad C.K., (1994), "Competing for the Future", Harvard Business School Press, Boston.

Han E. ve Kaya A.A., (2015), "Kalkınma Ekonomisi" Nobel, 9. Basım, Ankara.

Hart S. and Tzokas N., (1999), "The Impact of Marketing Research Activity On SME Export Performance: Evidence From the UK", *Journal of Small Business Management*, 37(2), 63.

Harvey D.F., (1982), "Business Policy and Strategic Management", Eastern Washington University, USA.

Helfat C.E. and Peteraf M.A., (2003), "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

Henderson B.D., (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.

Hinkelman E.G. (2002), "Dictionary of International Trade: Handbook of the Global Trade Community", Novato, California: World Trade Press.

Hiroyuki O., (2003), "Transaction Costs and Capabilities As Determinants of the R&D Boundaries of the Firm: A Case Study of the Ten Largest Pharmaceutical Firms In Japan", *Managerial and Decision Economics*, Vol.24, pp. 187-211.

Hitt Michael A., Ireland R. D. and Hoskisson R.E., (1999), "Strategic Management (3rd ed.)", South-Western Coolage Publishing, Ohio.

Hoang B. P., (1998), "A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance", *MIR: Management International Review*, 73-93.

Hofer C. W. and Schendel D., (1978), "Strategic Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN: West.

Holzmüller H. H. and Kasper H., (1991), "On A Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed In Small and Medium-Sized Firms", *MIR: Management International Review*, 45-70.

Holzmüller H.H. and Stöttinger B., (1996), "Structural Modeling of Success Factors In Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model", *Journal of International Marketing*, 29-55.

Hooley G., Fahy J., Cox T., Beracs J., Fonfara K., Snoj B., (1999), "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 259-278.

Huang X., Soutar G.N., Brown A., (2002), "New Product Development Processes In Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence", *Journal of Small Business Management*, 40(1), 27-42.

Hulland J., (1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, 195-204.

İçke M.A., Engin C., Kızılkaya E., (2012), "Refah Devletinden Rekabet Devletine Dönüşüm Tartışmaları", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (46).

Javidan M., (1998), "Core Competence: What Does It Mean In Practice?", *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

Johnson J., Yin E., Tsai H., (2009), "Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms In International Markets", *Journal of International Marketing*, 17(3): 39-54.

Joynt P., (1980), "An Empirical Study of Norwegian Export Behavior", *Norwegian School of Management In Oslo*.

Julien P.A. and Ramangalahy C., (2003), "Competitive Strategy and Performance of Exporting Smes: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.

Kahveci, E. (2010), "İhracat Performansı ile İşletme Stratejileri İlişkisi", *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi*.

Kaleka A., (2002), "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage In Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters", *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.

Kaleka A., (2012), "Studying Resource and Capability Effects On Export Venture Performance", *Journal of World Business*, 47 (1), 93-105.

Kaplan R.S. and Norton D.P., (2007), "Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 85(7-8),

Kaplan R.S. and Norton D.P., (2000), "The Strategy Focussed Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive The New Business Environment?", *Harvard Business School Press*, Boston.

Karacaoğlu K., (2006), "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalât Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi.

Karagöl E. and Serel A., (2005), "Türkiye'de İhracat ve GSMH Arasındaki İlişkinin Kointegrasyon Yöntemiyle İncelenmesi", *İÜ İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1029-1040.

Karami A., Analoui F., Cusworth J., (2004), "Strategic Human Resources Management and Resource-Based Approach: The Evidence From The 211 British Manufacturing Industry", *Management Research News*, Vol. 27, No: 6, ss. 50-68.

Karluk R., (2002), "Uluslararası Ekonomi: Teori ve Politika", 6. Baskı, Beta Yayınları.

Katsikeas C.S. and Morgan R.E., (1994), "Differences In Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience", *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.

Katsikeas C.S., Piercy N.F., Ioannidis C., (1996), "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.

Katsikeas C.S., Leonidou L.C., Morgan N.A., (2000), "Firm Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.

Kaynak E. and Kothari V., (1984), "Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers", *Management International Review*, 61-69.

Kaynak E. and Kuan W.K.Y., (1993), "Environment, Strategy, Structure and Performance In The Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, 27(1), 33-49.

Kazgan G., (2017), "Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi: birinci küreselleşmeden ikinci küreselleşmeye", 6. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Kennerley, M. and Neely, A. (2000), "Performance Measurement Frameworks a Review", Proceedings of 2. Performance Measurement Conference, Cambridge.

Kibritçioğlu A., (1996), "Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım" Uluslararası (Makro) İktisat-Okumalar, Ankara, 72.

Kirpalani V.H. and Balcome D., (1987), "International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research In Managing Export Entry and Expansion: An International Context", Eds. PJ Rosson and SD Reid. New York: Praeger.

Kirpalani V.H. and Macintosh N.B., (1980), "International Marketing Effectiveness Of Technology-Oriented Small Firms", Journal of International Business Studies, 11(3), 81-90.

Kleinschmidt E.J., (1985), "Cross-Sectional Export Performance Research: Problems and Possibilities", In Proceedings of the Annual Conference of the Canadian Association of Administrative Science.

Kleinschmidt E.J. and Ross R.E., (1984), "Export Performance and Foreign Market Information: Relationships for Small High-Technology Firms", Journal of Small Business-Canada, 2(2), 8-23.

Knight G.A. and Cavusgil S.T., (2004), "Innovation, Organizational Capabilities and The Born-Global Firm", Journal of International Business Studies, 35(2), 124-141.

Koh A.C., (1991), "Relationships Among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", International Marketing Review, 8(3).

Kotabe M., Srinivasan S.S. and Aulakh P.S., (2002), "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities", Journal of International Business Studies, 33(1), 79-97.

Kotler P. and Armstrong G., (2004), "Principles of Marketing", 14-th Edition, Person Education Inc., New Jersey.

Köse N. ve Yiğidim A., (1998), "Dışallık ve İhracata Dayalı Büyüme Hipotezi: Türkiye Örneği, 1980-1997", İstatistik Konferansı, 26-27 Ekim 1998 (Ankara: Gazi Üniversitesi, İstatistik Bölümü): 147-155

Krasnikov A. and Jayachandran S., (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research and Development, and Operations Capabilities On Firm Performance", *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

Krugman P., (1991), "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499.

Krugman P., (1994), "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign affairs*, 28-44.

Lado A.A. and Wilson M.C., (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lado N., Martínez-Ros E., Valenzuela A., (2004), "Identifying Successful Marketing Strategies By Export Regional Destination", *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.

Lages C., Lages C.R., Lages L.F., (2005), "The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality In Export Market Ventures", *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.

Lages L. F., Lages C. R., Lages C., (2004), "The APEV Scale: A Measure of Annual Performance of an Export Venture", FEUNL Working Paper Series wp458, Universidade, Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.

Lages L. F. and Lages C.R., (2004), "The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement", *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.

Lages L.F. and Montgomery D.B., (2005), "The Relationship Between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures: An Empirical Test of the Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation", *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755-784.

Lages L.F., Silva G., Styles C., (2009), "Relationship Capabilities, Quality and Innovation As Determinants of Export Performance", *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.

Lall S., (1995), "The Creation of Comparative Advantages: The Role of Industrial Policy", In: Haque, I. (Comp.), *Trade, Technology and International Competitiveness*, EDI Development Studies, The World Bank, Washington, pp. 103–134.

Lee C.S. and Yang Y.S., (1990), "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", *International Marketing Review*, 7(4).

Leonidou L.C. and Katsikeas C.S., (2010), "Integrative Assessment of Exporting Research Articles in Business Journals During the Period 1960–2007", *Journal of Business Research*, 63(8), 879-887.

Leonidou L.C. and Theodosiou M., (2004), "The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge", *Journal of World Business*, 39(1), 12-36.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Samiee S., (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.

Leonidou L.C., Kaminarides J.S., Hadjimarcou J., (2004), "An Analysis of US Small and Medium-Sized Manufacturers' International Business Relationships", *Thunderbird International Business Review*, 46(5), 545-573.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Piercy N.F., (1998), "Identifying Managerial Influences On Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, 74-102.

Leonidou L.C., (1995), "Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions", *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.

Li T. and Calantone R. J., (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence On New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *The Journal of Marketing*, 13-29.

Lim J.S., Sharkey T.W., Kim K.I., (1996), "Identifying Managerial Influences on Export: Past Research and Future Directions", *International Marketing Review*, 13(1), 65-80.

Ling-yee L. and Ogunmokun G.O., (2001), "The Influence of Interfirm Relational Capabilities On Export Advantage and Performance: An Empirical Analysis", *International Business Review*, 10(4), 399-420.

Ling-Yee L., (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(7), 561-572.

Louter P.J., Ouwerkerk C., Bakker B.A., (1991), "An Inquiry Into Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23.

Lynch D.F., Keller S.B., Ozment J., (2000), "The Effects of Logistics Capabilities and Strategy On Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47.

Madhavan R. and Grover R., (1998), "From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge: New Product Development As Knowledge Management", *The Journal of Marketing*, 1-12.

Madsen T.K., (1987), "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), *Advances In International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 2, pp. 177-98.

Madsen T.K., (1989), "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 44, pp. 41-57.

Madsen T.K., (1998), "Managerial Judgment of Export Performance", *Journal of International Marketing*, 82-93.

Mahoney, J. T. (1995), "The Management of Resources and The Resource of Management", *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.

Malekzadeh A.R. and Nahavandi A., (1985), "Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant", *American Journal of Small Business* 9(4), 7-14.

Markusen J.R., (1992), "Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts", *Economic Council of Canada*.

Matanda M.J. and Freeman S., (2009), "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter-Importer Inter-Organisational Relationships and Export Performance Improvement", *International Business Review*, 18(1), 89-107.

Matthyssens, P. and Pauwels, P. (1996), "Assessing Export Performance Measurement", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 8, pp. 85-114.

McConnell J.E., (1979), "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior", *Economic Geography*, 55(3), 171-183.

McFetridge D., (1995), "Competitiveness Concepts and Measures", No.5, *Gouvernement du Canada-Industry Canada*.

McGuinness N.W. and Little B., (1981), "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products", *The Journal of Marketing*, 110-122.

Miller D., (1992), "The Generic Strategy Trap", *Journal Of Business Strategy*, 13(1), 37-41.

Mintzberg H., Ahlstrand B. and Lampel J., (1998), "Strategic Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management", London: Prentice Hall.

Mintzberg H., (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", California Management Review, 30(1), 11-24.

Morgan N.A., Vorhies D. W., Mason C.H., (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30(8), 909-920.

Morgan R.E., Thorpe E.R., McGuinness T., Thorpe E.R., (2000), "The Contribution of Marketing to Business Strategy Formation: A Perspective On Business Performance Gains", Journal of Strategic Marketing, 8(4), 341-362.

Morgan N.A., Kaleka A., Katsikeas C.S., (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", Journal of Marketing, January 2004, Vol. 68, No. 1, pp. 90-108.

Morgan N.A., Katsikeas C.S., Vorhies D.W., (2012), "Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities and Export Venture Performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 40(2), 271-289.

Morgan R.M. and Hunt S.D., (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", The Journal of Marketing, 20-38.

Morgan R.M. and Hunt S., (1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing In Marketing Strategy", Journal of Business Research, 46(3), 281-290.

Mucuk İ., (2006), "Pazarlama İlkeleri, Geliştirilmiş 17. Basım", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Myers M. B., (1997), "The Pricing of Export Products: Why Aren't Managers Satisfied With The Results?", Journal of World Business, 32(3), 277-289.

Nahapiet J. and Ghoshal S., (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage", Academy of Management Review, 23(2), 242-266.

Naidu G. M. and Prasad V.K., (1994), "Predictors of Export Strategy and Performance of Small-and Medium-Sized Firms", Journal of Business Research, 31(2-3), 107-115.

Nakos G., Brouthers K.D., Brouthers L.E., (1998), "The Impact of Firm and Managerial Characteristics On Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance", Journal of Global Marketing, 11(4), 23-47.

Neely A. and Bourne M., (2000), "Why Measurement Initiatives Fail", *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.

Neely A., Gregory M., Platts K., (1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.

Newbold P., Carlson W. and Thorne B., (2009), "Statistics for Business and Economics", 7. Baskı, Prentice Hall.

Nonaka I., (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Boston, MA, pp. 96-104.

O'Cass A. and Julian C., (2003), "Examining Firm and Environmental Influences On Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters", *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.

O'Cass A. and Weerawardena J., (2010), "The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-Related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance", *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.

OECD, (1992), "Technology and the Economy: The Key Relationships", Paris: OECD.

Ogunmokun G. and Ng S., (2004), "Factors Influencing Export Performance In International Marketing: A Study of Australian Firms", *International Journal of Management*, 21(2), 172.

Olavarrieta S. and Ellinger A. E., (1997), "Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 559-587.

Özcan M., (2000), "Uluslararası Pazarlama", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Papatya N., (2003), "Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım", Nobel.

Parasız İ., (2000), "İktisada Giriş", Ezgi Kitabevi, Bursa.

Parasız İ., (2005), "Kalkınma Ekonomisi", Ezgi Kitabevi, Bursa.

Parker C., (2000), "Performance measurement", *Work Study*, 49(2), 63-66.

Pauwels P. and Matthyssens P., (2004), "Strategic Flexibility In Export Expansion: Growing Through Withdrawal", *International Marketing Review*, 21(4/5), 496-510.

Penrose E.T., (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.

Peteraf M.A., (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Phillips C., Doole I., Lowe R., (1994), "International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation", New York: Routledge Publishing 1994, 508 pp.

Piercy N., (1981), "Export Strategy: Concentration On Key Markets vs. Market Spreading", *Journal of International Marketing*, 1(1), 56-67.

Piercy N.F., Kaleka A., Katsikeas C.S., (1998), "Sources of Competitive Advantage In High Performing Exporting Companies", *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N. P., (2003), "Common Method Biases In Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Porter M. E., (1979), "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Porter M.E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies", New York: Free Press.

Porter M.E., (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

Porter, M.E., (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: FreePress.

Porter M.E., (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Porter M.E., (1991), "Towards A Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

Porter M.E., (1996), "What Is Strategy?", Published November.

Porter M.E., (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90.

Porter, M. E. (2000), "Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri" (Çeviri: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

Porter, M.E. (2010), "Rekabet Üzerine" Çeviren: Kıvanç Tanrıyar, İstanbul: Optimist Yayınları.

Prasad V.K., Ramamurthy K., Naidu G.M., (2001), "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance", *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.

Quinn J. B., (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.

Rabino S., (1980), "An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies", *Management International Review*, 67-73.

Reed R. and DeFillippi R.J., (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Reid S.D., (1983), "Managerial and Firm Influences On Export Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 323-332.

Reid S. D., (1987), "Export Strategies, Structure and Performance: An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms", *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, New York, NY, 335-57.

Richey R. and Myers M.B., (2001), "An Investigation of Market Information Use In Export Channel Decisions-Antecedents and Outcomes", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(5), 334-353.

Robertson C. and Chetty S.K., (2000), "A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance", *International Business Review*, 9(2), 211-235.

Rosson P.J. and Ford I.D., (1982), "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance", *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57-72.

Rumelt, R. P., (1984), "Towards A Strategic Theory of the Firm", In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management: 556 –570*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rumelt R.P., (1987), "Theory, Strategy and Entrepreneurship", *The Competitive Challenge*, 137, 158.

Rumelt R.P., (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.

Saatçioğlu C. ve Karaca O., (2004), "Türkiye'de İhracat ile Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi: 1980 Dönüşümünün Etkisi", *İstanbul Üniv. İşletme Fak. İİE Dergisi*.

- Sadler P., (2003), "Strategic Management. (2nd ed.)", Kogan Page, London, UK.
- Samiee S., Walters P.G. and DuBois F.L., (1993), "Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation", *International Marketing Review*, 10(3).
- Schendel D., (1994), "Introduction to 'Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage'", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 1-4.
- Schreyögg G. and Kliesch-Eberl M., (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schumpeter, J, (1942), "The Process of Creative Destruction (Capitalism, Socialism And Democracy)", New York: Harper and Row.
- Selznick P., (1957), "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation", New York: Harper & Row.
- Serin N., (1971), "Kalkınma ve Dış Ticaret: Az gelişmiş Ülkeler ve Türkiye Yönünden", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Seringhaus F.R., (1993), "Comparative Marketing Behaviour of Canadian and Austrian High-Tech Exporters", *MIR: Management International Review*, 247-269.
- Seth A. and Thomas H., (1994), "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies*, 31(2), 165-192.
- Seyidoğlu H., (2007), "Uluslararası İktisat – Teori, Politika ve Uygulama", Geliştirilmiş 16. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Sheth J.N. and Parvatiyar A., (1995), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Shoham A., (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 59-81.
- Simon H., (1995), "Pricing Problems In A Global Setting", *Marketing News*, 29(21), 4-8.
- Sinclair D. and Zairi M., (1995), "Effective Process Management Through Performance Measurement: Part I—Applications of Total Quality-Based Performance Measurement", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 75-88.

Slater S.F. and Narver J.C., (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *The Journal of Marketing*, 46-55.

Slater S.F. and Narver J.C., (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", *The Journal of Marketing*, 63-74.

Snow C.C. and Hrebiniak L.G., (1980), "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 317-336.

Solberg C.A., (2002), "The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance", *Journal of International Marketing*, 10(3), 1-21.

Song X.M. and Parry M.E., (1996), "What Separates Japanese New Product Winners From Losers", *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 422-439.

Souchon A.L. and Diamantopoulos A., (1996), "A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, 49-71.

Sousa C. M. and Bradley F., (2006), "Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas In a Pod?", *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.

Sousa C. M., Martínez-López F. J., Coelho F., (2008), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Research In the Literature Between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

Sousa C.M., (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research In the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, 1.

Soyer A., (2007), "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi", *Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi*.

Sriram V. and Manu F.A., (1995), "Country of Destination and Export Marketing Strategy: A Study of US Exporters", *Journal of Global Marketing*, 8(3-4), 171-190.

Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L., (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *The Journal of Marketing*, 2-18.

Styles C., Patterson P.G., Ahmed F., (2008), "A Relational Model of Export Performance", *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880-900.

Styles C., (1998), "Export Performance Measures In Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing*, 6(3): 12-36.

Sullivan, D., and Bauerschmidt, A. (1989). Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and US paper industry. *Management International Review*, 17-32.

Şenol C., (2007), "Türkiye'nin İhracatı Üzerine Bir Değerlendirme", *Gümrük Dünyası Dergisi*, 54.

Şimşek M., (2003), "İhracata Dayalı Büyüme Hipotezinin Türkiye Ekonomisi Verileri ile Analizi, 1960-2002", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, s.43-63.

Takım, A. (2010), "Türkiye'de GSYİH ile ihracat arasındaki ilişki: Granger nedensellik testi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2).

Taştan, H. (2010), "Türkiye'de İhracat, İthalat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkilerinin Spektral Analizi", *Ekonomi Bilimleri Dergisi* 2(1), 2010, 87-98.

Teece D. and Pisano G., (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece D.J., Pisano G. and Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 509-533.

Terpstra V., Sarathy R., (1997), "International Marketing", Fort Worth, TX: Dryden Press.

Terpstra V. and Ravi S., (2000), "International Marketing", 8th ed. Fort Worth: The Dryden Press.

Thirkell P. C. and Dau R., (1998), "Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters", *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 813-829.

Thompson A.A and Strickland A.J., (1999), "Strategic Management: Cases and Concepts", 11th ed., Singapore: Irwin/Mcgraw-Hill.

Tokatlıoğlu İ., (1999), "İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi", *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.

Tookey D.A., (1964), "Factors Associated With Success In Exporting", *Journal of Management Studies*, 1(1), 48-66.

Treacy M and Wiersema F., (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, 84– 93 (January– February).

Tregoe B.B. and Tobia P.M., (1990), "Assessing the Strategic Health of Your Organization", *Management Review*, 79(8), 10-16.

Tsai W. and Ghoshal S., (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Tuncer İ., (2002), "Türkiye'de İhracat, İthalat ve Büyüme: Toda-Yamamoto Yöntemiyle Granger Nedensellik Analizleri (1980-2000)", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 90- 106.

Turan T., (2008), "İktisadi Büyüme Teorisine Giriş", Birinci Basım, İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Ulrich D. and Lake D., (1991), "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage", *The Executive*, 5(1), 77-92.

Ursic M. and Czinkota M., (2015), "The Relationship Between Managerial Characteristics and Exporting Behavior", In *Proceedings of the 1989 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 208-211), Springer International Publishing.

Ursic M. L. and Czinkota M. R., (1984), "An Experience Curve Explanation of Export Expansion", *Journal of Business Research*, 12(2), 159-168.

Ülgen H. ve Mirze K., (2013), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 6. Baskı, Beta.

Varol G.M., (2003), "Cumhuriyetin 80. Yılında 1923-2003 Türk Dış Ticaretinin Gelişiminin Kısa Tarihçesi", *Dış Ticaret Dergisi*, 159-161.

Vorhies D. W. and Harker M., (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.

Walters P.G. and Samiee S., (1990), "A Model for Assessing Performance In Small US Exporting Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 33-50.

Web 1, Aktan C.C., (2007), "Rekabet Gücünü Belirleyen Etkenler", <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>, (Erişim Tarihi: 20/02/2017).

Web 2, Halicioğlu F., (2007), "A Multivariate Causality Analysis of Export and Growth for Turkey", <https://core.ac.uk/download/pdf/7304549.pdf>, (Erişim Tarihi: 28/02/2017).

Web 3, Wolff F., Schmitt K., Hochfeld C., (2007), "Competitiveness, Innovation and Sustainability - Clarifying the Concepts and Their Interrelations", Öko Institut e.V., <http://www.oeko.de/oekodoc/596/2007-142-en.pdf> (Erişim Tarihi: 01.03.2017).

Web 4, World Economic Forum, (2012), "The Global Competitiveness Report 2013–2014", Full Data Edition, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013>, (Erişim Tarihi: 20/02/2017).

Web 5, Yavuz, M., (2012) "Türkiye'de İhracatın Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Bir Zaman Serisi Analizi", <http://teacongress.org/papers2012/YAVUZ.pdf>, (Erişim Tarihi: 04/03/2017).

Web 6, Egeli H.A. (2001), "Dış Ticaret Açısından Sanayileşme Stratejileri ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol01_Issue02_2001/211.pdf, (Erişim Tarihi: 20/02/2017).

Webster Jr F. E., (1992), "The Changing Role of Marketing In the Corporation", The Journal of Marketing, 1-17.

Webster's New Collegiate Dictionary, (1981), Camb: G and C. Merriam Co. s.227.

Weerawardena J., (2003), "The Role of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy", Journal of Strategic Marketing, 11(1), 15-35.

Wernerfelt B., (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Wernerfelt B., (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy", Journal of General Management, 14(3), 4-12.

White S.D., Griffith D. A., Ryans J. K., (1998), "Measuring Export Performance In Service Industries", International Marketing Review, 15(3), 188-204.

Wild J., Wild K.L., Han J.C., (2014), "International Business", Pearson Education Limited.

Wolff J.A. and Pett T.L., (2000), "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance", Journal of Small Business Management, 38(2), 34.

World Bank, (2014), "Turkey - Trading Up to High Income: Country Economic Memorandum", Washington, DC: World Bank Group.

World Economic Forum, (1989), "The World Competitiveness Yearbook 1989".

Yamin S., Gunasekaran A., Mavondo F.T., (1999), "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*, 19(8), 507-518.

Yaprak A., (1985), "A Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms", *International Marketing Review*, 2(2), 72-83.

Yeoh P.L., (2000), "Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies", *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.

Yeoh P.L., (2004), "International Learning: Antecedents and Performance Implications Among Newly Internationalizing Companies In An Exporting Context", *International Marketing Review*, 21(4/5), 511-535.

Yılmaz T., (1985), "Teoride ve Uygulamada Ekonomik Entegrasyon", Can Matbaası, İstanbul.

Yiğidim A. and Köse N., (1997), "İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki. İthalatın Rolü: Türkiye Örneği (1980-1996)", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 8(26), 71-85.

Zairi M., (2012), "Measuring Performance for Business Results", Springer Science & Business Media.

Zhang M.J. and Lado A.A., (2001), "Information Systems and Competitive Advantage: A Competency-Based View", *Technovation*, 21(3), 147-156.

Zhao H. and Zou S., (2002), "The Impact of Industry Concentration and Firm Location On Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms", *Journal of International Marketing*, 10(1), 52-71.

Zou S. and Stan S., (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Zou S., Fang E., Zhao S., (2003), "The Effect of Export Marketing Capabilities On Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

Züngün D., (2010), "Türkiye Ekonomisinde İhracata Dayalı Büyüme Modelinin İmalat Sanayi Üzerinde Yarattığı Etkiler: 1980 Sonrası", Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi.

Zylbersztajn D., (1996), "Governance Structures and Agribusiness Coordination: A Transaction Cost Economics Based Approach", In Goldberg, R. A. (ed.), Research in Domestic and International Agribusiness Management, vol. 12, Boston, JAI Press, 245-310.



ÖZGEÇMİŞ

Ozan Kalaycıoğlu 1983 yılında Trabzon'da doğdu. İlkokulu Mimar Sinan İlkokulu'nda, ortaokul ve liseyi Trabzon Kanuni Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü'nden, 2011 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı'ndan mezun oldu. 2012 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde İşletme Doktora programına başladı. Çalışma hayatına 2009 yılında T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü'nde Denetmen Yardımcısı olarak başladı. 2009 yılı sonunda bu görevden ayrılarak Türk Eximbank'ta uzman yardımcısı olarak göreve başlamış olup, 2013 yılından bu yana aynı kurumda uzman olarak görevine devam etmektedir.

EKLER

Ek A: İhracat Performansını Etkileyen Değişkenlerle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazarlar	Örneklem Büyüklüğü	Ülke	Bağımsız Değişkenler
Burton ve Schlegelmilch (1967)	Belirsiz	Batı Almanya ve Birleşik Krallık	Pazarlama Planı, İhracat Araştırması, İhracat Politikası, Yönetim Kontrol Sistemleri, Kalite Kontrol, Ürün Karması
Lee ve Brasch (1978)	36	ABD	Yönetimin Bağlılığı
Çavuşgil vd. (1979)	473	ABD	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Bağlılığı
McConnell (1979)	148	ABD	Yerel Pazar Potansiyeli Algısı, Riskten Kaçınma, İhracat Politikası, Dağıtım Algısı
Brady ve Bearden (1980)	251	ABD	Ürün Geliştirme, Tutundurma, Pazar Bilgisi, Yönetim Kontrol Sistemleri
Kirpalani ve MacIntosh (1980)	34	ABD, Kanada	Yönetimin Bağlılığı, Yönetim Kontrol Sistemleri, Ürün Karması, Tutundurma, Fiyatlama
Rabino (1980)	46	ABD	Pazar Belirleme, Aracı Kullanımı
Çavuşgil ve Nevin (1981)	473	ABD	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Bağlılığı, Teknoloji, Pazarlama Planı, Ürün Karması, İhracat Araştırması, İhracat Politikası
McGuinness ve Little (1981)	152	Kanada	Teknoloji, Ürün Karması
Piercy (1981a)	231	Birleşik Krallık	Firma Büyüklüğü, Fiyatlama Algısı, İhracat Araştırması, İletişim Yeteneği, Ürün Karması, Fiyatlama
Piercy (1981b)	118	Birleşik Krallık	İhracat Araştırması, Ürün Karması, Fiyatlama
Roy ve Simpson (1981)	124	ABD	Riskten Kaçınma
Brooks ve Rosson (1982)	278	Kanada	Dağıtım Algısı, Riskten Kaçınma, Pazar Bilgisi
Çavuşgil ve Kaynak (1982)	149	Kanada	Dağıtım Algısı, Ulaştırma Hizmetleri Algısı, Fiyatlama Algısı, Tutundurma Algısı
Gronhaug ve Lorenzen (1982)	40	Norveç	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Bağlılığı, Pazar Belirleme, Aracı Kullanımı
Johnston ve Czinkota (1982)	301	ABD	Yönetimin Bağlılığı, Rekabet Algısı, Teknoloji, Karlılık Algısı
Kaynak ve Stevenson (1982)	192	Kanada	Yerel Pazar Potansiyeli Algısı, Devlet Desteği Algısı
Rosson ve Ford (1982)	42	Birleşik Krallık, Kanada	Yönetimin Bağlılığı, Dağıtım Algısı, Aracı Kullanımı
Tesar (1982)	664	ABD	İhracat Politikası, Pazar Belirleme, Dağıtım Algısı
Czinkota ve Johnston (1983)	219	ABD	Firma Büyüklüğü, Pazar Bilgisi, İhracat Araştırması, İletişim Yeteneği
Angelmar ve Pras (1984)	78	ABD	Pazar Bilgisi
Çavuşgil (1984a)	175	ABD	Firma Büyüklüğü, Riskten Kaçınma, Karlılık Algısı, Teknoloji, İhracat Araştırması, İhracat Politikası

Çavuşgil (1984b)	175	ABD	Yönetimin Bağlılığı, Riskten Kaçınma, Pazarlama Planı, İhracat Araştırması, İhracat Politikası
Kaynak ve Kothari (1984)	486	ABD,Kanada	Ürün Geliştirme, Ulaştırma Hizmetleri Algısı, Fiyatlama Algısı, Teknoloji, Kalite Kontrol, Ürün Karması, Fiyatlama, Devlet Desteği Algısı, İletişim Yeteneği
Ursic ve Czinkota (1984)	126	ABD	Pazar Bilgisi
Bauerschmidt vd.(1985)	117	ABD	Yönetimin Bağlılığı, Finansal Teşvik Algısı, Devlet Teşviği Algısı
Bello ve Williamson (1985)	297	ABD	Aracı Kullanımı
Bilkey (1985)	338	ABD	Rekabet Algısı, Dağıtım Algısı, Pazarlama Planı, Pazar Belirleme, Aracı Kullanımı, İnsan Kaynakları
Bodur ve Çavuşgil (1985)	88	Türkiye	Firma Büyüklüğü, Ulaştırma Hizmetleri Algısı, Pazarlama Planı, Ürün Karması
Cooper ve Kleinschmidt (1985)	142	Kanada	Firma Büyüklüğü, Yerel Pazar Potansiyeli Algısı, Teknoloji, Pazar Belirleme, Ürün Karması, Dağıtım Algısı
Daniels ve Robles (1985)	41	Peru	Pazar Belirleme, Rekabet Algısı, Teknoloji, Pazarlama Planı, Tutundurma
Denis ve Depelteau (1985)	51	Kanada	Firma Büyüklüğü, İhracat Araştırması, Pazar Belirleme
Johnston ve Czinkota (1985)	200	ABD	Finansal Teşvik Algısı, Yerel Pazar Potansiyeli Algısı, Dağıtım Algısı, Pazar Bilgisi, Ürün Karması, Fiyatlama Algısı, Karlılık Algısı, Tutundurma Algısı
Malekzadeh ve Nahavandi (1985)	296	ABD	Yönetimin Bağlılığı, Finansal Teşvik Algısı, Pazar Bilgisi, Pazarlama Planı, Fiyatlama, Devlet Desteği Algısı, Kalite Kontrol
O'Rourke (1985)	218	ABD	Firma Büyüklüğü, Rekabet Algısı
Reid (1985)	176	Kanada	Pazar Bilgisi
Vozikis ve Mescon (1985)	32	ABD	Finansal Teşvik Algısı
Yaprak (1985)	84	ABD	Aracı Kullanımı, Tutundurma Algısı
Bello ve Barksdale (1986)	244	ABD	Yönetimin Bağlılığı, Dağıtım Algısı, Ulaştırma Hizmetleri Algısı, İhracat Araştırması, İletişim Yeteneği
Reid (1986)	89	Kanada	Firma Büyüklüğü, Teknoloji, Pazar Bilgisi, Pazar Belirleme
Christensen vd. (1987)	152	Brezilya	Firma Büyüklüğü, Teknoloji, Pazarlama Planı, Pazar Belirleme, Ürün Karması, Fiyatlama, Kalite Kontrol
Sullivan ve Bauerschmidt (1987)	179	Avrupa, ABD	Yönetimin Bağlılığı, Rekabet Algısı, Yerel Pazar Potansiyeli Algısı, Dağıtım Algısı, Fiyatlama Algısı, İletişim Yeteneği
Bilkey (1987)	156	ABD	İhracat Organizasyonu, Dağıtım Kanalı Tipi, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Fiyat Uyarlama
Munra ve Beamish (1987)	116	Kanada	Dağıtım Kanalı Tipi, Dağıtım Kanalı İlişkileri
Reid(1987)	77	İtalya	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Teknolojisi, Firma Yetenekleri, Genel İhracat Stratejisi, Dağıtım Kanalı Tipi
Schlegelmilch ve Ross (1987)	51	Birleşik Krallık	Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi

Axinn (1988)	105	ABD	Kâr Algısı, Riskten Kaçınma
Diamantopoulos ve Inglis (1988)	48	İskoçya	Pazarlama Planı, Pazar Belirleme
Gottko ve McMahon (1988)	146	ABD	Firma Büyüklüğü, Finansal Teşvik Algısı, Dağıtım Algısı, Riskten Kaçınma
Axinn (1988)	105	ABD, Kanada	Firma Büyüklüğü, Firma Teknolojisi, Firma Karakteristiği, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Algılanan İhracat Engelleri
Gomez ve Mejia (1988)	388	ABD	Firma Büyüklüğü, Firma Yaşı, İhracat Planlama, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Firma Teknolojisi, Firma Karakteristiği, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Ürün Uyarlama, İhracat Pazarı Çekiciliği
Koh ve Robicheaux (1988)	233	ABD	İhracat Organizasyonu, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Belirleme, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi
Culpan (1989)	210	ABD	Firma Büyüklüğü
Madsen (1989)	134	Danimarka	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, İhracat Planlama, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Teknolojisi, Yönetimin ihracata destek ve Bağlılığı, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı İlişkileri, İhracat Pazarı Çekiciliği, İhracat Pazarı Engelleri, Yerel Pazar
Namiki (1989)	106	ABD	Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Uyarlama, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Uyarlama,
Siefert ve Ford (1989)	65	ABD	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Teşvik Edici İhracat Motivasyonu, Firma Karakteristiği, Tutundurma Uyarlama
Axinn, Thach (1990)	101	ABD/Kanada	Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Fiyat Uyarlama, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi
Lee ve Yang (1990)	52	ABD	Genel İhracat Stratejisi
Samiee ve Walters (1990)	145	ABD	İhracat Planlama, İhracat Organizasyonu
Walters ve Samiee (1990)	145	ABD	Firma Büyüklüğü, İhracat Planlama, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Teknolojisi, Algılanan İhracat Avantajı, Genel İhracat Stratejisi, Pazar Araştırması Yapma, Dağıtım Kanalı Tipi, Yerel Pazar

Brown ve Cook (1990)	214	Birleşik Krallık	İhracat Organizasyonu, İhracat Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Uyarlama, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Firma Yönetiminin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Yönetimin Proaktif İhracat Motivasyonu, Hizmet Faktörleri, İnteraktif Araştırma Yöntemleri
Czinkota ve Ursic (1991)	174	ABD	Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Algılanan İhracat Engelleri, Pazar Araştırması Yapma
Holzmuller ve Kasper (1991)	103	Avusturya	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Firma Yetenekleri, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
Koh (1991)	233	ABD	Teşvik Edici İhracat Motivasyonu, İhracat Planlama, İhracat Organizasyonu, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Pazar Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Belirleme, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi
Louter, Ouwerkerk ve Bakker (1991)	165	Hollanda	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Firma Yetenekleri, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Algılanan İhracat Engelleri, Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi
Chan (1992)	122	Hong Kong, Singapur	Dağıtım Kanalı Tipi
Beamish, Craig, McLellan (1993)	197	Birleşik Krallık, Kanada	İhracat Planlama, Yönetimin İhracata Destek ve İhracata Destek ve Bağlılığı, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Gücü, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı Adaptasyonu, Dağıtım Kanalı Tipi, İhracat Pazarı Çekiciliği
Çavuşgil ve Kirpalani (1993)	130	ABD, Kanada, Japonya	Firma Büyüklüğü, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
De Luz (1993)	31	Brezilya	Yönetimin teşvik edici ihracat motivasyonu, Firma Teknolojisi, Firma Karakteristiği, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Genel İhracat Stratejisi, Pazar Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Kanalı Tipi, İhracat Pazarı Çekiciliği
Dominguez ve Sequeira (1993)	253	ABD	Genel İhracat Stratejisi, Yönetimin Teşvik Edici İhracat Motivasyonu, Pazar Araştırması Yapma Ürün Gücü, Fiyat Belirleme, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı Tipi

Donthu ve Kim (1993)	640	ABD	Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Algılanan İhracat Engelleri, Genel İhracat Stratejisi, Pazar Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama
Ito ve Pucik(1993)	271	Japonya	Firma Büyüklüğü, Firma Teknolojisi, Firma Yetenekleri, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu, Yerel Pazar
Kaynak ve Kuan(1993)	140	Tayvan	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Teknolojisi Firma Yetenekleri, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Belirleme, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi, İhracat Pazarı Çekiciliği, İhracat Pazarı Engelleri
Walters (1993)	141	ABD	İhracat Planlama
Bijmolt, Zwart (1994)	248	Hollanda	İhracat Planlama, İhracat Organizasyonu, Firma Karakteristiği,
Bodur(1994)	88	Türkiye	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Firma Yaşı, Yönetimin Teşvik Edici İhracat Motivasyonu, İhracat Planlama, Firma Karakteristiği, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Gücü, Tutundurma Yoğunluğu, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi
Çavuşgil ve Zou (1994)	202	ABD	Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Ürün Uyarlama Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi, İhracat Pazarı Çekiciliği
Das (1994)	58	Hindistan	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Firma Yaşı, İhracat Organizasyonu, Firma Karakteristiği, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Fiyat Uyarlama, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Endüstrinin Değişkenlik Düzeyi, İhracat Pazarı Çekiciliği
Diamantopoulos ve Schlegelmilch (1994)	296	ABD, Birleşik Krallık, Almanya	Firmanın Uluslararası Yeterliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Teknolojisi, Algılanan İhracat Avantajı, Algılanan İhracat Engelleri, Ürün Gücü, Dağıtım Kanalı Tipi, İhracat Pazarı Engelleri
Evangelista (1994)	193	Avustralya	Firma Büyüklüğü, İhracat Planlama, İhracat Organizasyonu, Firma Yetenekleri, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Tutundurma Yoğunluğu
Naidu ve Prasad (1994)	728	ABD	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, İhracat Planlama, Firma Yetenekleri, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Algılanan İhracat Avantajı, Genel İhracat Stratejisi, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu

Namiki (1994)	99	ABD	Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Uyarlama
Raven, McCullogh ve Tansuhaj(1994)	118	ABD	Algılanan İhracat Engelleri
Singer ve Czinkota (1994)	89	ABD	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Pazar Araştırması Yapma
Atuahene-Gima (1995)	275	Avustralya	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Firma Teknolojisi, Ürün Gücü, Yerel Pazar
Axinn, Savitt, Sinkula, Thach (1995)	77	ABD	İhracat Planlama
Moini (1995)	102	ABD	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Firma Yaşı, İhracat Planlama, Firma Teknolojisi, Firma Yetenekleri, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, Algılanan İhracat Engelleri, Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Yoğunluğu, İhracat Pazarı Engelleri
Sriram ve Manu (1995)	121	ABD	Firma Yetenekleri, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Uyarlama, Fiyat Rekabetçiliği, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Tipi, Yerel Pazar
Westhead (1995)	267	Birleşik Krallık	Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Firma Yönetiminin İhracata Destek ve Bağlılığı, Firma Yönetiminin Uluslararası Yönelimliliği, Yönetimin Proaktif İhracat Motivasyonu, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Firma Büyüklüğü, Finansal Kaynak
Axinn, Noordewier, Sinkula(1996)	75	ABD	Firma Büyüklüğü, İhracat Planlama, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Genel İhracat Stratejisi, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Uyarlama, Fiyat Belirleme, Tutundurma Yoğunluğu, Dağıtım Kanalı Tipi
Holzmuller ve Stottinger (1996)	101	Avusturya	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Firma Yetenekleri, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Engelleri, Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
Katsikeas, Piercy ve Ioannidis (1996)	87	Yunanistan	Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Yeterliliği, Yönetimin Teşvik Edici İhracat Motivasyonu İhracat Planlama, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, İhracat Organizasyonu, Firma Yetenekleri Algılanan İhracat Engelleri, Genel İhracat Stratejisi, Pazar Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama, Ürün Gücü, Fiyat Rekabetçiliği, Fiyat Belirleme, Tutundurma Yoğunluğu, İhracat Pazarı Çekiciliği, Yerel Pazar
Lim, Sharkey ve Kim (1996)	438	ABD	Pazar Araştırması Yapma, Endüstrinin Değişkenlik Düzeyi
Shoham (1996)	81	ABD	İhracat Planlama, Ürün Uyarlama, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Uyarlama

Gray (1997)	300	Yeni Zelanda	Firma Büyüklüğü, Yönetimin Uluslararası Yönelimliliği, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Eğitim ve Tecrübesi, Algılanan İhracat Avantajı, İhracat Pazarı Engelleri
Zou, Andrus ve Norvell (1997)	51	Kolombiya	Ürün Uyarlama, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Uyarlama
Katsikeas vd.(1997)	66-35	Birleşik Krallık/Bahreyn	İhracat Araştırması Yapma, Ürün Gücü, Dağıtım Kanalı İlişkileri, Firma Yönetiminin İhracata Destek ve Bağlılığı, Hizmet Faktörleri, Müşteri İlişkileri
Wakelin (1997)	320	Birleşik Krallık	Ürün Gücü, Firma Büyüklüğü, Firma Teknolojisi, Firma Yetenekleri
Hoang (1998)	355	Yeni Zelanda	Ürün Stratejisi, Pazar Genişletme Str, Tutundurma Str, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tec.
Thirkell ve Dau (1998)	253	Yeni Zelanda	Ürün Stratejisi, Tutundurma Str, Fiyat Str, Dağıtım Str, Firma Yetenekleri, Firmanın Pazar Yönlülüğü, Firma Büyüklüğü
White vd.	124	ABD	Pazar Genişletme Str, Firma Büyüklüğü, Firma Performansı, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, İhracat Pazarı ve Yerel Pazarın Kültürel Benzerliği, İhracat Pazarının Yasal ve Politik Yapısı
Piercy vd.	312	Birleşik Krallık	Ürün Str, Hizmet Str, Firma Yetenekleri
Lee(1998)	105	Avustralya	İhracat Pazarı ve Yerel Pazarın Kültürel Benzerliği
Morgan ve Katsikeas (1998)	254	Birleşik Krallık	Genel İhracat Stratejisi, İhracat Araştırması Yapma, Algılanan İhracat Engelleri, Firma Büyüklüğü, Firma Yönetiminin İhracata Destek ve Bağlılığı, Hizmet Faktörleri
Moen (1999)	335	Norveç	Firma Büyüklüğü
Shoham (1999)	98	İsrail	Ürün Str, Tutundurma Str, Fiyat Str, Dağıtım Str, İhracat Planlama
Myers (1999)	404	ABD	Dağıtım Str.
Hart ve Tzokas (1999)	50	Birleşik Krallık	Pazar Araştırması Yapma
Beamish vd.(1999)	185	Avustralya	Firmanın Uluslararasılaşma Düzeyi, Firma Büyüklüğü, Sektör ve Ürün Tipi, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı
Crick ve Bradshaw (1999)	180	Birleşik Krallık	İhracat Araştırması Yapma, Ürün Uyarlama, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Uyarlama, Algılanan İhracat Engelleri, Firma Yetenekleri, İnteraktif Tutundurma
Robertson ve Chetty (2000)	70	Yeni Zelanda	Dağıtım Str, Yenilikçilik, Proaktif/Reaktif Strateji, Risk Alma, İhracat Pazarı Düşmanlığı, Yerel Pazar Düşmanlığı
Baldauf vd.(2000)	184	Avusturya	Proaktif/Reaktif Strateji, Genel İhracat Stratejisi, Firma Büyüklüğü, Firma Uluslararası Tecrübesi İhracat Pazarı ve Yerel Pazarın Kültürel Benzerliği, İhracat Pazarı Yasal ve Politik Yapısı
Dean vd. (2000)	95	Yeni Zelanda	Pazar Genişletme Str, Proaktif/Reaktif Strateji, Firma Büyüklüğü, Firma Uluslararası Tecrübesi Firma Yaşı, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, İhracat Pazarı Yasal ve Politik Yapısı

Yeoh (2000)	180	ABD	Pazar Araştırması
Francis ve Collins-Dodd (2000)	88	Kanada	Proaktif/Reaktif Strateji, Firma Büyüklüğü, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Sektör ve Ürün Tipi
Styles ve Ambler (2000)	232/202	Avustralya Ve Birleşik Krallık	Dağıtım Kanalı İlişkileri, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı
Wolff ve Pett (2000)	157	ABD	Firma Büyüklüğü
Crick, Chaudhry, Batstone (2000)	100	Birleşik Krallık	Firma Yönetiminin İhracata Destek ve Bağlılığı, Genel İhracat Stratejisi
Freel (2000)	228	Birleşik Krallık	Ürün Uyarlama
Keeble vd. (2000)	100	Birleşik Krallık	Firma Büyüklüğü, Firma Teknolojisi, Firma Lokasyonu, İnteraktif Araştırma Metodları, Dış Pazar Ziyareti, Firma Yetenekleri
Tzokas vd.	178	Birleşik Krallık	Genel İhracat Stratejisi, İhracat Planlama, Fiyat Belirleme, Yönetimin Proaktif İhracat Motivasyonu
Albaum ve Tse (2001)	183	Hong Kong	Ürün Str, Tutundurma Str, Fiyat Str, Dağıtım Str
Richey ve Myers (2001)	404	ABD	Pazar Araştırması Yapma
Gençtürk ve Kotabe (2001)	162	ABD	Tutundurma Str., Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yerel Pazarın İhracatı Teşviği
Prasad vd.(2001)	381	ABD	Firma Yetenekleri, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi
Stöttinger ve Holzmüller (2001)	104	ABD	Uluslararasılaşma Düzeyi, Organizasyon Kültürü, Yönetimin Eğitimi, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yerel Pazarın İhracatı Teşviği
Ling Yee ve Ogunmokun (2001b)	111	Çin	Dağıtım Kanalı İlişkileri, Dağıtım Str, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, Firma Sahiplik Yapısı
Mole ve Worrall (2001)	1000	Birleşik Krallık	Ürün Uyarlama
Shoham vd. (2002)	193	Avustralya	Ürün Str, Denetim, Üretim Yönetimi, Pazar Yönlülük
Solberg (2002)	150	Norveç	Pazar Araştırması Yapma, Denetim, Firmanın Uluslararası Tecrübesi
Brouthers ve Xu (2002)	88	Çin	Ürün Str, Fiyat Str, Sahiplik Yapısı, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, İhracat Pazarının Yerel Pazara Ekonomik Benzerliği
Cadogan vd. (2002a)	206	ABD	Pazar Yönlülük, İhracat Pazarı Dinamizmi
Rose ve Shoham (2002)	124	İsrail	Pazar Yönlülük, İhracat Pazarı Dinamizmi
Cadogan vd. (2002b)	783	Finlandiya	Pazar Yönlülük, Sektör ve Ürün Tipi, İhracat Pazarı Dinamizmi
Cicic vd. (2002)	181	Avustralya	Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, İhracat Pazarının Yasal ve Politik Yapısı
Roper ve Love (2002)	1087-1190	Birleşik Krallık- Almanya	Ürün Gücü, Ürün Uyarlama
Souchon ve Durden (2002)	198-239	Birleşik Krallık-Yeni Zelanda	İhracat Araştırması Yapma, İnteraktif Araştırma Metodları
Balabanis ve Katsikea (2003)	82	Birleşik Krallık	Yenilikçilik, Proaktif/Reaktif Strateji, Risk Alma, İhracat Pazarı Düşmanlığı

O'Cass ve Julian (2003)	293	Avustralya	Ürün str, Fiyat Str, Tutundurma Str, Dağıtım Str, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, Firma Yetenekleri, Yöneticilerin İhracata Destek ve Bağlılığı, İhracat Pazarının Yasal ve Politik Yapısı, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi, İhracat Pazar Kanalı Erişilebilirliği, İhracat Pazarı Müşteri Yapısı
Cadogan vd. (2003)	137	Hong Kong	Pazar Yönlülük, İhracat Pazarı Dinamizmi
Dhanaraj ve Beamish (2003)	87/70	ABD/Kanada	Uluslararasılaşma Düzeyi
Chung (2003)	72/74	Avustralya/Yeni Zelanda	Ürün Str, Fiyat Str, Tutundurma Str, Dağıtım Str, Strateji Süreci
Deng vd. (2003)	97	Çin	Genel İhracat Stratejisi, Proaktif/Reaktif Strateji, Organizasyon Kültürü, Firma Yaşı, Firma Büyüklüğü, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi
Zou vd. (2003)	176	Çin	Firma Yetenekleri, Rekabet Avantajı
Julien ve Ramangalahy (2003)	346	Kanada	Genel İhracat Stratejisi
Akyol ve Akehurst (2003)	103/163	Türkiye	Pazar Yönlülük
Spence (2003)	165	Birleşik Krallık	Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Firma Büyüklüğü, İhracat Planlama, Ürün Uyarlama, Fiyat Uyarlama, Tutundurma Uyarlama, Dağıtım Kanalı Uyarlama, Müşteri İlişkileri, İnteraktif Tutundurma Yöntemleri,
Morgan vd. (2004)	287	ABD	Firma Yetenekleri, Firma Kaynakları, Ürün Str, Hizmet Str, Fiyat Str, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi
Francis ve Collins-Dodd (2004)	175	Kanada	Uluslararasılaşma Düzeyi, Yerel Pazarın İhracatı Teşviği
Ling-yee (2004)	189	Çin	Pazar Araştırması Yapma, Proaktif/Reaktif Strateji, Firmanın Uluslararası Tecrübesi
Lee ve Griffith (2004)	58	Güney Kore	Ürün Str, Tutundurma Str, Fiyat Str, Dağıtım Str, Firma Büyüklüğü, Sektör-Ürün Tipi, İhracat Pazarının Yerel Pazara Ekonomik Benzerliği
Yeoh (2004)	258	ABD	Firma Yetenekleri, Firma Yaşı, Firma Büyüklüğü
Lado vd. (2004)	2264	İspanya	Proaktif/Reaktif Strateji, Ürün Str, Fiyat Str, Tutundurma Str, Dağıtım Str, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, İhracat Pazarı ile Yerel Pazarın Kültürel Benzerliği
Alvarez (2004)	295	Şili	Yenilikçilik, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, Yerel Pazar İhracat Teşviği
Contractor vd. (2005)	47/61	Hindistan ve Tayvan	Proaktif/Reaktif Strateji, Firma Yaşı, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, Firma Yetenekleri, Uluslararasılaşma Düzeyi, Yönetimin Eğitimi, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, Yönetimin Yenilikçiliği,
Lages ve Montgomery (2005)	519	Portekiz	Fiyat Str, Yönetimin Uluslararası Tecrübesi, İhracat Pazarı Rekabet Düzeyi, Yerel Pazarın İhracat Teşviği
Brouthers ve Nakos (2005)	112	Yunanistan	İhracat Planlama, Ürün Str, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararası Tecrübesi, Firma Yaşı,

			Uluslararasılaşma Düzeyi, Yönetimin Eğitimi, Yönetimin Yaşı
Cadogan vd. (2005)	783	Finlandiya	Fonksiyonel Bağlılık, Firma İçi Çatışma, Firma Büyüklüğü, Firmanın Uluslararasılaşma Düzeyi, Yönetimin İhracata Destek ve Bağlılığı, İhracat Pazarı Dinamizmi
Haahti vd. (2005)	87/62	Finlandiya/ Norveç	Birleşik Strateji, Firma Yetenekleri, Firma Büyüklüğü
Morgan vd. (2006)	189-150	Almanya-Birleşik Krallık	İhracat Girişimi Kaynakları, İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğu, İhracat Girişimi Kaynaklarının Karakteristiği
Calantone vd.	239-205-145	ABD-Güney Kore-Japonya	İhracat Bağımlılığı, Yenilikçiliğe Açıklık, Endüstri Adaptasyonu, Ürün Uyarlama Str.
Barber ve Alegre	121	Fransa	Firma Büyüklüğü, Firma Yenilikçiliği
Lages vd. (2009)	112	Portekiz	Firma Kabiliyetleri, Ürün Stratejisi, Firma Büyüklüğü
Matanda ve Freeman (2009)	262	Zimbabve	İhracat Pazar Dinamizmi, İhracat Pazar Rekabetçiliği, Tedarikçi ve Müşteri Firmalarla Olan İlişki
Navarro (2010)	150	İspanya	Algılanan İhracat Avantajı, Yönetimin İhracata Bağlılığı, Pazarlama Stratejisi Uyarlama
Lisboa, Skarmeas, Lages (2011)	254	Portekiz	Girişim Yönlülük, Firma Yetenekleri, Ürün Farklılaştırma Str.
Theingi ve Purchase (2011)	320	Tayland	Firma Kaynak ve Yetenekleri, Aracı Yetenekleri, Firma ve Aracı İşbirliği
Kaleka (2012)	268	Birleşik Krallık	Firma Kaynakları, Firma Yetenekleri, İhracat Pazarı Dinamizmi, İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğu, Teknolojik Dinamizm
Morgan vd.(2012)	219	Birleşik Krallık	Firma Yetenekleri, İhracat Stratejisi Uygulama Etkililiği, İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğu, Firma Tipi
Boso vd. (2013)	164	Gana	Firma Yenilikçiliği, İhracat Kanal Ağı Kabiliyeti, Firma Yapısının Organikliği, İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğu, Müşteri Dinamizmi
Freeman ve Styles(2014)	150	Avusturya	Firma Lokasyon Avantajı, Firma Kaynakları, Firma Yetenekleri
Leonidou vd. (2015)	216	Yunanistan	İhracat Pazarının Çevre Duyarlılığı,İhracat Pazarı Rekabet Yoğunluğu, Üst Yönetimin Çevreye Hassasiyeti, Organizasyonun çevreye hassasiyeti, Firma Büyüklüğü, Firmanın İhracat Tecrübesi, Ürün Tipi,Firma Teknoloji Yoğunluğu, ihracat Stratejileri, Konum avantajı
Alteren ve Tudoran (2015)	105	Norveç	Müşteri Yönelimlilik, Yönetimin İhracata Bağlılığı, İhracat Pazarı İletişimi, Firma Büyüklüğü, Müşteri İle İlişki Süresi, İhracat Pazarı Belirsizlikleri
Agnihotri ve Bhattacharya (2015)	450	Hindistan	Yöneticilerin Eğitim Seviyesi, Yöneticilerin Uluslararası Yönelimliliği, Yöneticilerin Yaşı, Yöneticilerin Görev Süresi

Kaynak: Aaby and Slater, 1989; Zou and Stan, 1998; Sousa et al., 2008.

EK B: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan **“Rekabetçi Bir Yaklaşımla İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Türk İmalâtçı-İhracatçı Firmaları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”** isimli doktora tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlarla, Türk İhracatçıları'nın dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyen yetenek ve stratejilerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu sayede, Türkiye Ekonomisi'nin temel itici gücü olan ihracatın arttırılmasına katkı sağlamayı ümit ediyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, **ihracatçı firmaların rekabet güçlerinin arttırılması ve Türkiye ihracatının geliştirilmesi** düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca, birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular, araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplardan elde edilecek sonuçlar, tez içinde **işletme adı belirtilmeksizin** genel ve ortalama özellikler şeklinde yer alacaktır.

Saygılarımızla.

Firma Hakkında Genel Bilgiler
Firmanızın Adı:
Firmanızın İhracat Yaptığı Ülke Sayısı: <input type="checkbox"/> 5'den az <input type="checkbox"/> 5-9 <input type="checkbox"/> 10-14 <input type="checkbox"/> 15-19 <input type="checkbox"/> 20 ve üstü
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler
Adınız ve Soyadınız (zorunlu değil) :
Çalıştığınız Departman : (ihracat faaliyetleriyle ilgili bir departman olmalıdır)
Unvanınız/ Statünüz: <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici veya yetkili
Yaşınız : <input type="checkbox"/> 24'den az <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 ve üstü
Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İhracat Deneyiminiz: <input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-14 yıl <input type="checkbox"/> 15-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz: <input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-14 yıl <input type="checkbox"/> 15-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü
Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı :

DİKKAT: Aşağıdaki Bölümlere Geçmeden Önce:

- Firmanızın Ana İhraç Ürünü veya Ürün Grubunu Belirleyiniz:
- Belirlediğiniz Ürün/Ürün Grubu'nun İhracatından, Yüksek Satış Geliri Elde Ettiğiniz (en fazla bilgiye sahip olduğunuz) Bir Ülke Belirleyiniz :

Aşağıdaki bölümlerin tamamını yukarıda belirlediğiniz ürün-ülke (ihracat kanalı) kriterini göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

A) Aşağıdaki İfadeler Firmanızın Sahip Olduğu **İhracat Yetenekleri** ile Alâkalıdır. Firmanızın Aşağıdaki Yeteneklerini **Belirlediğiniz İhracat Pazarındaki Ana Rakiplerinize Kıyaslamalı Olarak** Değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Çok Kötü	Kötü	Biraz Kötü	Ortalama (Ne iyi, ne kötü)	Biraz İyi	İyi	Çok İyi

Enformasyonel Yetenekler (Kaleka,2002)	1	2	3	4	5	6	7
1. Önemli pazar bilgisine ulaşabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Potansiyel müşterileri belirleyebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İhracat pazarıyla ilgili bilgi toplayabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İhracat pazar unsurları (müşteri, aracı vs.) ile bağlantı kurma ve sürdürme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İhracat pazarındaki rakip ürünleri takip etme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yurtdışı Müşterilerle İlişki Kurma Yetenekleri (Ling and Ogunmokon,2001)	1	2	3	4	5	6	7
6. Satış promosyonları (kupon, prim, hakediş, numune vs.) belirlenirken müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tanıtım faaliyetleriyle ilgili konularda müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Satış stratejisi belirlenirken müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Fiyatlar belirlenirken müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ürün geliştirirken müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pazar bilgisi elde ederken müşterilerle işbirliği yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tedarikçilerle İlişki Kurma Yetenekleri (Piercy et. al. 1998)	1	2	3	4	5	6	7
12. Firma personelinin cazip tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Firma personelinin tedarikçilerle iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri sürdürmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Firma yöneticilerinin tedarikçilerle iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri sürdürmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Tutundurma Yetenekleri (Vorhies and Harker,2000)	1	2	3	4	5	6	7
15. Satış promosyonlarınızın (kupon, bedelsiz ürün, prim, hakediş vb..) ihracat pazarındaki müşterileri etkileme başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ürün/firma tanıtımı uygulamalarınızın etkinliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İhracat pazarındaki ürün/marka tanıtımına firmanızca verilen önem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ürün Geliştirme Yetenekleri (Freeman and Styles,2014)	1	2	3	4	5	6	7
18.Mevcut ürünleri ihracat müşterileri için geliştirme ve modifiye etme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Gerektiğinde ihracat müşterileri için yeni ürünler geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Gerektiğinde imalat süreçlerinde yeni metod ve fikirler benimseme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Ürün geliştirme faaliyetlerinizin firmanıza pazarda sağladığı üstünlük	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Ürün geliştirme faaliyetlerinizin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fiyatlandırma Yetenekleri (Morgan et al 2012, Morgan and Vorhies, 2009)	1	2	3	4	5	6	7
23.İhraç ürününü pazar koşullarına göre rekabetçi bir şekilde fiyatlandırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Müşteri tercihlerindeki herhangi bir değişime fiyatlama yeteneklerini kullanarak hızlı cevap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Fiyat düzeyi ve yapısı hakkında müşterilerle görüş alışverişinde bulunma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Rakiplerin fiyatlarını ve fiyat değişimlerini takip etme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İhracat Lojistik Operasyon Yetenekleri (Vorhies and Harker, 2000; Fawcett et al, 1997)	1	2	3	4	5	6	7
27.Nakliyeci, gümrükçü ve diğer araçlarla olan ilişkilerinizin düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Firmanızın ihracat lojistik operasyon faaliyetlerinin etkililiği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.Nakliyeci, gümrükçü ve diğer araçlarla olan çalışma yakınlığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.İhracat lojistik operasyon faaliyetlerine firmanızca verilen önem düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Ürünlerin müşteriye zamanında, hasarsız ve eksiksiz olarak teslim edilebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satış Yetenekleri (Morgan et al, 2012)	1	2	3	4	5	6	7
32. Satış personelinizin satış yetenekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Yetenekli ihracat satış personeli ve yöneticilerini firma bünyesinde tutabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Satış ekibine etkili satış desteği (bütçe,eğitim) verebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Firmanızın ihracat satış yönetimi becerisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Aşağıdaki İfadeler Firmanızın Rekabet Stratejileri İle Alâkalıdır.

Belirlediğiniz İhracat Pazarında Rekabet Ederken Aşağıdaki Stratejik Tercihlere Firmanız Tarafından Verilen Önem Düzeyini Değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Hiç Önemsiz	Önemsiz	Biraz Önemsiz	Ne önemli Ne önemsiz	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli

Maliyet Liderliği Stratejileri (Vorhies and Harker, 2000; Ling and Ogunmokun, 2001)	1	2	3	4	5	6	7
1. Pazarın en düşük maliyetli firması olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Ana rakiplere göre müşterilere en düşük fiyatları sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Verimliliği esas almak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Maliyetleri düşürmek için yüksek miktarda üretim yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Bütün maliyetleri sıkı bir şekilde takip etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ürün Farklılaştırma Stratejileri (Lynch et al, 2000)	1	2	3	4	5	6	7
6. Yeni ürünler üretmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Özel ihtiyaçlar için ürünler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Rakiplerden daha kaliteli ürünler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yüksek oranda farklılaştırılmış ürünler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Yüksek katma değerli ürünler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Rakiplerin ürünlerinden açıkça farklı özelliklere sahip ürünler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hizmet Farklılaştırma Stratejileri (Morgan et al, 2004)	1	2	3	4	5	6	7
12. Ürün teslimini hızlı bir şekilde sağlamak ve bunu sürdürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kapsamlı satış sonrası servis/destek hizmetleri sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Müşteri siparişlerini hızlı bir şekilde karşılamak ve bunu sürdürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Aşağıdaki ifadeler Firmanızın **Pazar Konumu Avantajı** ile Alâkalıdır.

Firmanızın **Belirlediğiniz İhracat Pazarındaki Konumunu** Aynı Pazardaki Ana Rakiplerinizle Kıyaslamalı Olarak Değerlendiriniz:

1	2	3	4	5	6	7
Çok Kötü	Kötü	Biraz Kötü	Ortalama (Ne iyi, ne kötü)	Biraz İyi	İyi	Çok İyi

Maliyet Avantajı (Morgan et al, 2004)	1	2	3	4	5	6	7
1. Hammadde maliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Birim başına üretim maliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Satılan malların maliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Son kullanıcıya satış fiyatı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ürün Avantajı (Piercy et al, 1998)	1	2	3	4	5	6	7
5. Ürün kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Paketleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dizayn ve/veya stil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pazardaki ürün/marka imajı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hizmet Avantajı (Piercy et al, 1998)	1	2	3	4	5	6	7
9. Ürün temin edilebilirliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Müşterilere verilen teknik destek ve satış sonrası hizmet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Teslimat hızı ve güvenilirliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Aşağıdaki İfadeler Firmanızın İhracat Performansı ile Alâkalıdır.

Belirlediğiniz İhracat Kanalının Son 3 Yıllık Performansını Pazardaki Ana Rakiplerle Kıyaslamalı Olarak Değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Çok düşük	Düşük	Biraz Düşük	Ortalama (Ne düşük, ne yüksek)	Biraz Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

İhracat Performansı (Zou et al, 1998)	1	2	3	4	5	6	7
1. İhracat kanalının kârlılığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İhracat kanalının toplam satış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İhracat kanalının satış hacmindeki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İhracat kanalının firmanızın küresel rekabet gücüne katkısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İhracat kanalının firmanızın stratejik konumuna katkısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İhracat kanalının firmanızın küresel pazar payına katkısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Aşağıdaki İfadeler Belirlediğiniz İhracat Pazarı'nın Rekabet Yoğunluğu ile Alâkalıdır. Belirlediğiniz İhracat Pazarının Mevcut Durumunu Aşağıdaki İfadeler Çerçevesinde Değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	6	7
Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Pazar Rekabet Yoğunluğu (Morgan et al, 2004)	1	2	3	4	5	6	7
1.İhracat pazarında kıyasıya bir rekabet vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.İhracat pazarında firmalar arasında promosyon savaşları yaşanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.İhracat pazarına bir rakibin sunduğu yeniliğe diğer rakipler kolayca karşılık verebilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Fiyat rekabeti bu ihracat pazarının temel özelliğidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.İhracat pazarında hemen hergün yeni bir rekabetçi gelişme yaşanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>