

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KÜME KAYNAKLARININ VE FİRMA KAYNAKLARININ  
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muhammed KOÇAK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU**

**EYLÜL – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




KÜME KAYNAKLARININ VE FİRMA KAYNAKLARININ  
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed KOÇAK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon

“Bu tez 04/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Basarılı	
Doç. Dr. Ali TAŞ	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Muhammed KOÇAK
Öğrenci Numarası	:	0060Y04034
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Küme Kaynaklarının ve Firma Kaynaklarının İhracat Performansına Etkisine Yönelik Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%8

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

*M. Koçak*  
04.09.2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

02.10.2019  
İmza  
*Osman USLU*

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

Tarih: 02.10.2019

İmza: *Osman USLU*

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, katkı sağlayan değerli hocalarıma teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

**Muhammed KOÇAK**

**04.09.2019**



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1. Uluslararasılaşma .....	6
1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı .....	6
1.1.2. Uluslararasılaşmanın Nedenleri .....	7
1.1.3. Uluslararasılaşma Modelleri .....	9
1.1.3.1. Uppsala Modeli .....	9
1.1.3.2. Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modeli .....	11
1.1.3.3. Şebeke Ağ (Network) Modeli .....	12
1.1.3.4. Küresel Doğan İşletmeler Modeli .....	13
1.1.4. Uluslararasılaşma Stratejileri .....	14
1.1.4.1. İhracata Dayalı Stratejiler .....	15
1.1.4.2. Sözleşmeye Dayalı Stratejiler .....	15
1.1.4.3. Yatırıma Dayalı Stratejiler .....	16
1.1.5. Uluslararasılaşma Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler.....	18
1.1.6. İhracat Performansı .....	20
1.1.7. İhracat Performansının Belirleyici Faktörleri .....	22
1.2. Küme Kaynakları ve Firma Kaynakları .....	27
1.2.1. Kümelenme .....	27
1.2.1.1. Kümelenme Kavramı .....	27
1.2.1.2. Küme Aktörleri .....	30
1.2.1.3. Küme Kaynakları .....	32
1.2.1.4. Kümelenmenin Faydaları .....	34

1.2.2. Firma Kaynakları .....	35
1.2.2.1. Kaynak Tabanlı Görüş ve Gelişimi.....	36
1.2.2.2. Firma Kaynakları Sınıflandırılması.....	41
<b>BÖLÜM 2. FİRMA KAYNAKLARININ VE KÜME KAYNAKLARININ İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>47</b>
2.1. Araştırmanın Yönetimi.....	47
2.1.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
2.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	49
2.1.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	49
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	50
2.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	50
2.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	50
2.3.2. Korelasyon Analizi .....	53
2.3.3. Regresyon Analizi.....	55
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>79</b>

## KISALTMALAR

<b>AET</b>	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme Giderleri
<b>EFTA</b>	: Avrupa Serbest Bölge Anlaşması
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>KTG</b>	: Kaynak Tabanlı Görüş
<b>WTO</b>	: Dünya Ticaret Örgütü



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları.....	11
<b>Tablo 2</b> : Kaynak Tabanlı Görüşe Katkısı Olan Görüşler.....	38
<b>Tablo 3</b> : Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	50
<b>Tablo 4</b> : Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
<b>Tablo 5</b> : Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	52
<b>Tablo 6</b> : Küme Kaynakları Korelasyon Analizi.....	54
<b>Tablo 7</b> : Firma Kaynakları Korelasyon Analizi.....	54
<b>Tablo 8</b> : Tekli Regresyon Analizi .....	55
<b>Tablo 9</b> : Çoklu Regresyon Analizi.....	56



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Paydaş Haritası.....	31
-------------------------------	----



**Tezin Başlığı:** Küme Kaynaklarının ve Firma Kaynaklarının İhracat Performansına Etkisine Yönelik Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Muhammed KOÇAK **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

**Kabul Tarihi:** 04.09.2019

**Sayfa Sayısı:** v (önkısım)+74 (tez) + 4(ek)

**Anabilim dalı:** İşletme

**Bilim dalı:** Yönetim Organizasyon

Uluslararası ticaretin yaygınlaşması, sınırları ortadan kaldırarak tüm pazarlara uluslararası boyut kazandırmış; işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi, faaliyet gösterdiği pazardaki konumunu koruyabilmesi ve yeni pazarlara girebilmesi için rakiplerinden daha üstün performans göstermelerini gerekli kılmış, dolayısıyla işletmeler için uluslararasılaşma ve onun ilk adımı sayılan ihracatın önemi artmıştır.

İhracat başarısı için ise ihracat performansının yükseltilmesi gerekmektedir. İhracat performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi de bu bağlamda önem kazanmıştır. Daha iyi performans ve ortalamanın üzerinde kar etmek isteyen işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin birtakım özellikleri taşıyor olması durumunda ihracat performansına olumlu katkısının olacağını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Ayrıca işletmelerin içinde bulunduğu kümelerin, rekabet gücüne katkı sağlayan kendine has kaynak ve yeteneklerinin olduğunu ve bunların kümenin performansını olumlu etkilediğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Oliver ve Garrigos, 2007). Buna karşın küme kaynaklarının ve firma kaynaklarının ihracat performansına etkilerini incelemeye yönelik halen yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmada firma kaynaklarının ve küme kaynaklarının mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ihracat performansına etkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla nicel bir araştırma tasarlanmıştır, Ankara (Siteler), Bursa (İnegöl)' de faaliyet gösteren 328 adet firmaya anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular SPSS V21 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgulara göre, firma kaynaklarının ve küme kaynaklarının ihracat performansına düşük düzeyde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kümelenme, Küme Kaynakları, İşletme Kaynakları, Uluslararasılaşma, İhracat Performansı

**Title of the Thesis:**Effect of Business Resources and Cluster Resources on Export Performance

**Author:** Muhammed Koçak

**Supervisor:** Assist. Prof. Osman USLU

**Date:** 04.09.2019

**Nu.of pages:** v (pretext)+74 (main) + 4(App.)

**Department:** Business Administration    **Subfield:**Management Organization

The spread of international commerce has added international dimension to all markets by removing the borders. This situation necessitated the enterprises to perform better than their competitors in order to maintain their presents, preserve their positions in the market and to enter new markets. Thereby the importance of globalization and its first step, exportation has increased.

The rise of the performance of exportation is necessary for the success of exportation. In this context, it is important to specify the factors that effects on exportation performance. There are studies that show that if the enterprises, which want better performance and gain the profit above average, has some certain sources and skills this will contribute to their exportation performance. In addition, there are studies showing that the clusters in which the enterprises are located, have their own resources and abilities that contribute to the competitiveness and these have a positive effect on the performance of the cluster (Oliver and Gorrigos, 2007) However, new studies which examine the effects of cluster and firm resources on export performance are still needed.

In this sense, this thesis aims to determine whether firm and cluster resources have an impact on the export performance of firms operating in the furniture sector. For this purpose, a quantitative study was designed and a survey was applied to 328 companies operating in Ankara (Sitel) and Bursa (İnegöl). The findings were analyzed using SPSS V21 statistical program.

According to the findings, it was found that firm and cluster resources had a low positive effect on export performance.

**Keywords:** Clustering, Cluster Resources, Business Resources, Internationalization, Export Performance

## GİRİŞ

Uluslararası ticaretin yaygınlaşması, ülkelerin pazarlarının açık pazar haline gelmesi, ekonomik bütünleşmeler, bilgi, iletişim, ulaşım, lojistik alanında yaşanan gelişmeler işletmeleri uluslararası pazarın aktörü olmaya zorlamaktadır. Ayrıca işletmelerin üretim fazlalıklarını satma, daha fazla kar edebilme, risklerini azaltma, gelişme ve büyüme istekleri onları uluslararasılaşmaya yönlendirmiştir. İşletmeler hayatta kalabilmek ve kar elde edebilmek için yerel, ulusal ve uluslararası rekabetle baş etmek durumunda kalmıştır. İşletmelerin hangi yöntem ve stratejilerle uluslararası pazara gireceği, giriş stratejisini belirlerken nelere dikkat edeceği, bunun için gerekli kaynakların olup olmaması firmanın başarısı veya başarısızlığı konusunda doğrudan etkili olabilecek konulardır. Uluslararası pazarlara açılma stratejilerinden birisi olan ihracat, makro açıdan ülkelerin kalkınması ve istikrarı için, mikro açıdan ise işletmelerin kapasite artırımı, büyüme, kaynakların daha etkin kullanımı ve dolayısıyla rekabet edilebilirliğini ve karlılığını artırdığı için büyük önem arz etmektedir (Torlak vd., 2007:104). Rekabetçilik için ihracat performansı önemli konulardan biridir. İhracat performansı kavramının üzerinde uzlaşmaya varılmış ortak bir tanımı yoktur. Cadogan vd.'ne göre (2009); ihracat performansı işletmelerin uluslararası pazardaki ekonomik ve ekonomik olmayan başarılarının derecesini ölçmek için kullanılan ölçütlere denir. Leonidou vd.' (2002)'ye göre ise; firma ihracat faaliyetinin ekonomik, davranışsal ve başka bazı sonuçlarıdır şeklinde tanımlanmıştır. İhracat performansı tanımı konusunda görülen farklılıklar, performans göstergesi olarak kullanılan ölçütlerde de farklılığa yol açmıştır. Ancak genel kabul gören anlayışa göre, objektif ölçütler ve subjektif ölçütler olarak ikiye ayrılır. Objektif ölçütler; karlılık, satışlar ve bunlardaki değişimi ölçen sayısal ölçütlerdir (Çavulgil ve Zou, 1994:76:85). Subjektif ölçütler ise, daha çok tutum ve algıları ölçen sayısal olmayan ölçütlerdir (Sousa, 2004 :8). Firmaların veya yöneticilerin objektif ölçütler için gerekli bilgileri paylaşmak istememeleri, doğru bilgilere ulaşamaması ve ihracatla ilgili ayrı muhasebe kayıtlarının olmaması gibi sebepler subjektif ölçütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İhracat performansı ile ilgili çalışmalar genellikle kaynak tabanlı görüş çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak tabanlı görüş işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilmesi ve bunu sürdürülebilir kılmasını sağlayacak unsurun, işletmelerin kendine has kaynak ve yeteneklerinin olduğunu savunmaktadır (Barney, 1991: 99). İhracat performansı

başarısı, işletmelerin faaliyette bulunacağı uluslararası pazarın gerektirdiği kaynaklara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yeterli ve gerekli kaynaklara sahip olan işletmeler başarılı, yeterli kaynağı olmayan işletmeler başarısız olacaktır (Dhanaraj ve Beamish, 2003). Rekabetçilik konusunda günümüz koşulları işletmeleri bir yandan birbiriyle rekabet ederken diğer taraftan birlikte hareket etmenin yaratacağı sinerji sayesinde sektörel, ulusal, uluslararası rekabet edebilirliğini artırmak için iş birliğine yönlendirmektedir. Bu anlamda işletmelerin belirli bir coğrafyada bir araya gelerek faaliyet göstermelerini sağlayan kümelenme kavramı önem kazanmaktadır. Porter (1998)'e göre kümeler; verimlilik artışı, maliyetin düşmesi, sosyal yapıyı canlandırması, yeni girişim fikirleri ortaya çıkarması, inovasyonu gerçekleştirme vb. sebeplerle rekabet gücünü artıran oluşumlardır. Oliver ve Garrigos (2007) çalışmalarında kümelerin kendine has kaynak ve yetenekleri olduğunu bunların kümenin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Yazında yer alan bu bilgiler çerçevesinde, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin kendi kaynaklarının ve içinde bulunduğu küme kaynaklarının ihracat performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmek için bu çalışma tasarlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde tezin kuramsal ve kavramsal çerçevesini oluşturan teori ve görüşlere yer verilmiştir. İşletmelerin uluslararası pazarlara girme nedenlerini, uluslararası pazarda başarılı olmak için izleyecekleri stratejilerin seçimini ve bunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu, uluslararasılaşmanın derecesini ölçmek için kullanılan yöntemlerden biri olan ihracat performansının tanımı ve belirleyici faktörlerinin neler olduğunu, ihracat performansına olumlu etkisi olduğu düşünülen küme kaynaklarının neler olduğu ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacak unsurların neler olduğu kaynak tabanlı görüş çerçevesinde ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın örneklem ve veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın hipotezleri oluşturularak, analizlere ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

### **Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işletme kaynakları ve küme kaynaklarının ihracat performansı üzerindeki etkisini belirlemektir.

## **Araştırmanın Önemi**

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde izledikleri stratejilerle ilgili ve sahip olduğu kaynaklardan hangilerinin rekabete avantajı sağlayacağı konusunda son zamanlarda önemli araştırmalar yapılmaktadır.

Bu araştırmalar genellikle kaynak tabanlı görüş çerçevesinde ele alınmıştır. Bu çalışmalara bakıldığında uluslararasılaşma sürecinin başlangıç aşaması sayılan ihracat aşamasında, ihracat performansını etkileyen değişkenleri endüstri özellikleri, yabancı ve yerel pazarın yapısı, ticari engeller vb. dışsal faktörler çerçevesinde ele alındığını, işletme özellikleri yönetim özellikleri, yöneticinin özellikleri, tutum ve davranışları gibi içsel faktörler üzerindeki çalışmaların sayısının az olduğunu görülmektedir. Yine işletmelerin ihracat performansını etkileyen faktörlerden yöneticinin etkisini araştıran çalışmalarda; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve işletmede çalışma süresi gibi demografik yapıyla ve girişimcilik eğilimleri, uluslararası tecrübesi, vb. ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ayrıca işletmelere ait büyüklük, yaş ve tecrübe gibi özelliklerin ihracat performansına etkisini inceleyen araştırmaların yapıldığını ve bu çalışmalarda ihracat performansının ölçümü ile ilgili yöntemlerde yapılan çalışmaya göre bazen finansal kriterlerin (Dhanaraj ve Beamish, 2003) bazen de algı ve tutumları ölçen finansal olmayan (Aaby ve Slater, 1989; Çavuşgil ve Zou, 1994; Zou ve Stan, 1998) kriterlerin kullanıldığını görülmektedir.

Yapılan araştırmalar genellikle büyük ölçekli işletmelerde yapılmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu araştırmaların yeni yeni önem kazandığı ve Türkiye’de işletmelerin ihracat performansını etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmaların, özellikle işletmelerin kendine has kaynak ve yeteneklerinin ihracat performansına etkisini inceleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu amaçla İnegöl (Bursa) ve Siteler (Ankara)’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki işletmelere yapılan anket uygulamasında, küme kaynakları ile işletme kaynaklarının ihracat performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Dünyadaki mobilya sektöründe uluslararası pazarlarda meydana gelen olumlu gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan ticaret ve yatırım engellerinin azalması, ulaşım, iletişim ve lojistik teknolojilerinde meydana gelen değişimlerle önemli gelişmeler yaşanmıştır. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerden birisi olan mobilya sektörü, emek

yoğun sektörlerdendir. Kaynak kullanımını da oldukça yüksektir. Dünya mobilya sektörü 450 milyar dolar civarında büyüklüğe sahiptir. Bunun 175 milyar doları ihracat, 170 milyar doları ithalat rakamlarından oluşması sektörün önemli ekonomik sektörlerden olduğunun göstergesidir. Türk mobilya sektörü son 20 yılda üretim ve istihdam kapasitesi, bilgi ve teknoloji kullanımı, markalaşma, ar-ge ve tasarım gibi konularda hızlı bir gelişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Ülkenin genel ekonomik büyüme yönlü politikalarına paralel olarak büyüyen sektör, iç ve dış pazarlarda ihracat ve üretim hacmi bakımından önemli bir potansiyele sahiptir. Ülkemizde 35.000 işletmenin faaliyet gösterdiği mobilya sektörü, üretiminin %35'ini dünyanın farklı noktalarına ihraç etmektedir. Türk mobilya sektörü 2000'li yılların başından beri ihracatta yakalanan olumlu sürecin neticesinde hem firmalara hem ülke ekonomisine katkısı olan sektörlerden biridir. İhracat yaklaşık olarak 2,5 milyar dolar civarındadır. Türkiye, mobilya ihracatında ilk 15 ülke arasında yer almaktadır. Sektördeki firmaların bir kısmı doğrudan ihracat yaparken, bir kısmı aracı firmalarla dolaylı ihracat yapmaktadır. Türk mobilya sektörü, üretimde kullandığı yeni teknolojiler, artan ihracat imkânları vb. sebeplerle rekabet edebilirliğini artırmaktadır. Sektörün 2023 hedefi, 25 milyar dolar üretim ve 10 milyar dolar ihracat ile dünya ihracatında ilk 10 ülkeden birisi olmaktır. Mobilya sektörü ülke ekonomisinde birçok paydaşı ile mühendislik, mimarlık, inşaat, orman ürünleri, metal, maden, kimya, reklamcılık, ambalaj, basın yayın, lojistik gibi birçok sektörle doğrudan ilişkisi olan mal ve hizmet grubunun bir araya geldiği bir endüstri koludur.

Türkiye'de mobilya sektörü üretim alanı bakımından farklı coğrafi bölgelere dağılmış olmasına rağmen istihdam ve işletme sayısı bakımından bazı yerlerde yoğunlaşmıştır. İstanbul, Ankara (Siteler), Bursa (İnegöl) ve Kayseri yoğunlaşma yaşanan bölgelerden bazılarıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ve bunların kümелendiği alanları küresel değişime hazırlamak, rekabet avantajı kazandırmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak oldukça önemlidir. Bölge kalkınmasında önemli olduğu görülen kümelenme ve kümeye özgü kaynaklar ile kaynak tabanlı görüş çerçevesinde işletme kaynaklarının, uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmelerin ihracat performansına etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için, Türkiye'deki en büyük mobilya kümelerinden ikisi olan Bursa (İnegöl) ve Ankara (Siteler)'da araştırma yapılmıştır.

## **Araştırmanın Amacı**

Ülkeler arasında sınırların kalktığı, tüm dünyanın bir pazar haline geldiği günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlamak için doğru stratejiler belirlemesi, yeterli ve gerekli kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Dhanaraj ve Beamish, (2003)' e göre İşletmeler kendilerine uygun strateji belirleyip uygularken sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanabilirlerse uluslararası pazarlarda başarılı olabilirler. Bu anlamda uluslararası pazarlarda başarılı olan işletmelerin, daha yüksek performans göstermelerini sağlayan kaynakların neler olduğunun tespit edilmesi önemli konulardan biridir.

Firmalara üstünlük sağlayan kaynak ve yeteneklerin neler olduğu, bu kaynak ve yeteneklerin sadece firmaların kendilerine mi özgü olduğu yoksa içinde buldukları kümenin kaynaklarının da ihracat performansını etkileyip etkilemediğini belirlenmeye çalışmak, bu bağlamda önemli bir husus olarak göze çarpmaktadır. Bu amaçla mobilya sektöründe küme ve işletme kaynaklarının ihracat performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma mobilya sektöründe küme kaynaklarının ve işletme kaynaklarının ihracat performansına etkisini belirlemek için nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Bunun için Siteler (Ankara) ve İnegöl (Bursa)'de 328 firmaya anket yapılmıştır. Anket soruları demografik özellikler, firma kaynakları, küme kaynakları ve ihracat performansı olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Verilerin toplanması için profesyonel bir anket şirketinden destek alınmıştır. Veriler IBM SPSS V21 ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler ve firma özellikleri için tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek için Korelasyon analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach'salpa yöntemi kullanılmıştır. İhracat performansına etki eden bağımsız değişkenler ile nedensellik ilişkisi lineer regresyon analizi ile incelenmiştir.



# **BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

## **1.1. Uluslararasılaşma**

Dünya ticaretinde meydana gelen gelişme ve büyümelerin ulusal sınırları ortadan kaldırması ve tüm dünyanın ortak bir pazar haline gelmesi işletmeleri uluslararası rekabete maruz bırakmıştır. İşletmeler hangi nedenle uluslararasılaşma kararı vermiş olursa olsun, bu süreçte dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Hangi yöntemle pazara giriş yapacağı, uygulayacakları stratejiler, ihtiyaç duyacağı kaynaklar işletmenin başarısı üzerinde etkili olacaktır. Uluslararasılaşmanın aşamalı bir şekilde gerçekleşeceğini savunan görüşler olduğu gibi bu aşamalardan geçmeden de uluslararası pazarlara giriş yapılabileceğini ifade eden görüşler vardır. İşletmelerin uygulayacakları strateji seçimi de başarılarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşletmeler stratejilerini sermaye, teknik bilgi, pazar bilgisi vb. kaynaklarına uygun olarak girmek istediği pazar şartlarını dikkate alarak seçmelidir. Bu bölümde uluslararasılaşma kavramı, uluslararasılaşmanın nedenleri, uluslararasılaşma teorileri, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğu, uluslararasılaşmanın göstergelerinden olan ihracat performansı üzerinde durulmuştur.

### **1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı**

Uluslararasılaşma kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında kavramla ilgili farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. Aşağıda bazı uluslararasılaşma tanımlamalarına yer verilmiştir.

Uluslararasılaşma, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılım sürecidir (Aykan, 2009:70). Uluslararasılaşmayı network modeli ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ilişkiler kurduğu, geliştirdiği, koruduğu ve gerekirse sonlandırdığı birleştirici bir süreç olarak tanımlamıştır (Aykan, 2009:70).

Uluslararasılaşma, işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve ulusal sınırları dışında yürütülen her türlü faaliyettir (Yüksel, 1999:6). Ekonomik faaliyetlerin ülke sınırlarını aşacak şekilde yaygınlaşması ve çoğalmasına uluslararasılaşma denir (Eren, 2000:261).

Ulusal sınırlar dışında gerçekleştirilen her türlü faaliyet uluslararasılaşmadır (Mutlu, 2005:8). Beamish (1995)'e göre, işletmelerin strateji, yapı, kaynak gibi imkanları ile uluslararası çevreye uyum sağlama sürecidir.

Bell ve Young (1998)'e göre ise; işletme faaliyetlerinin hem ulusal sınırları içinde, hem de dışında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, doğrudan yatırım veya ortak girişimlerden biriyle devam ettirilmesidir.

Uluslararasılaşma, işletmelerin kaynaklarında, yapısında ve stratejilerinde uluslararası çevreye uyum sağlamak için değişiklik yapmaya yönlendiren bir süreçtir (Haliloviç, 2017:4; Öztürk, 2014:30). Uluslararasılaşma; işletme dış faaliyetlerinde meydana gelecek artış ve değişikliklerden dolayı dışsal değişime, uluslararası yapıya uyumlu olmak için karar mekanizmalarını, stratejilerini ve örgütsel yapıyı kapsayan içsel değişime yönlendiren bir süreçtir (Öztürk, 2014:30; Keskin, 2011:40).

### **1.1.2. Uluslararasılaşmanın Nedenleri**

Küreselleşmeyle birlikte sermaye akımlarının hız kazanması, dünya pazarlarının şekil değiştirmesi, bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler işletmeleri yalnızca büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için, işletmelerin uluslararasılaşmaya yönelmelerine sebep olmuştur. İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren birçok faktör vardır. İşletmeler bu faktörlerin birini veya daha fazlasını dikkate alarak uluslararasılaşmaktadır.

Araştırmacılar uluslararasılaşma nedenlerini içsel-dışsal nedenler, reaktif-proaktif nedenler, itici-çekici nedenler şeklinde, birbirine yakın anlamlara gelen terimler kullanarak açıklamışlardır (Gödekmerdan, 2012:7).

Czinkota vd. (2004) uluslararasılaşma nedenlerini işletmelerin, uluslararasılaşmaya başlamasını özendiren çekici nedenler ve işletmeleri uluslararasılaşmaya başlaması için zorlayan itici nedenler olarak ikiye ayırmıştır.

Uluslararasılaşma nedenleri köken ülkenin itici faktörleri, ev sahibi ülkenin çekici faktörleri, çevresel faktörler ve ekonomik faktörler olarak dört ana başlık altında sıralanabilir (Öztürk, 2014: 31).

Köken ülkenin itici faktörleri işletmelerin ya kendi bünyeleri içinde ya da faaliyette buldukları çevreden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörler şunlardır; iç piyasa

koşullarının yetersizliği, üretilen malın uluslararası niteliğe sahip olması, ücretlerin, sosyal hakların ve vergilerin maliyetlerinin artırılması ve ülkenin siyasi, ekonomik, hukuki yapısından kaynaklanan olumsuzluklar olarak ifade edilebilir (Keskin, 2011: 42-43; Öztürk, 2014:32).

Ev sahibi ülkenin çekici faktörleri dışsal nedenler olarak da adlandırılır. İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklardan değil, daha çok faaliyet göstereceği yeni çevrede karşılaşacağı zorluk veya kolaylıklarla ilgilidir. Çekici faktörler şunlardır; koruyucu tedbirler (ihracat kolaylıkları, ithalat kotaları), daha büyük pazar olması, ucuz işgücü ve kamu otoritesinin sağladığı kolaylıklar (vergi istisnaları, muafiyetler, teşvikler)'dır (Haliloviç, 2017: 26-27).

Çevresel nedenler işletmelere uluslararasılaşmada gerekli ortamı hazırlayan etkenlerdir. Bunlar; Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET), Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi uluslararası anlaşmalar ve kuruluşların sağladığı kolaylıklar, siyasi nedenlerdir (Öztürk, 2014: 33-34).

Ekonomik nedenler ise şunlardır; gümrük tarifeleri, kotalar, yasaklar gibi etkenler, yeterli pazarlama kuruluşlarının olmaması, rekabet edebilmek ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve ucuz işgücü ve doğal kaynakların varlığıdır (Keskin, 2011: 45).

Çavuşgil ve Knight (2009) ve Hodgetts (1997/1998) çalışmalarında uluslararasılaşma nedenlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Farklı pazarlara girerek büyümeyi hedeflemek,
- Daha fazla kar elde edeceğini düşünerek yabancı pazara girmek,
- Üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Daha çok pazarda faaliyet göstererek, pazarlama ve ürün geliştirme için yaptığı masrafları amorti etmek,
- Farklı pazarlardan elde edilecek bilgilerle yeni ürünler geliştirmek,
- Yerel pazardaki rekabet etkisinin artması,
- Üst düzey yöneticilerin uluslararasılaşma yönündeki istekleri.

Rekabetin yoğunlaşması, işletmeleri daha çok kar elde etmek ya da büyüme amaçlı motivasyonlarının yanında, hayatta kalabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için de uluslararasılaşmaya yönlendirmektedir (Akben, 2014: 17).

Lewitt (1983), haberleşme teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimin bütün dünyayı global bir Pazar haline getirdiğini, artık insanların dünyanın herhangi bir yerindeki insanların hayat tarzını ve tüketim alışkanlıklarını görerek, orada üretilen ürün ve hizmetleri kendileri için de talep etmesi sonucunu doğurduğunu söylemiştir.

### **1.1.3. Uluslararasılaşma Modelleri**

Uluslararasılaşma modelleri işletmelerde uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleşebileceğini açıklamaya çalışan modellerdir. Uluslararasılaşma literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreç için bazı modeller geliştirilmiştir (Cubukcu, 2015: 20). Bu modellerin ortak özellikleri, firmaların uluslararası kararlarını, faaliyetlerini ve davranışlarını açıklamaya yönelik olarak ortaya konulmuş olmalarıdır (Yeşil, 2010: 43). Ancak her model uluslararasılaşma sürecini farklı değişkenlere göre açıklamıştır.

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan iki temel model vardır. Bunlar; Upsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilikçilik Tabanlı Uluslararasılaşma Model'idir (Cubukcu, 2015: 21). Bu iki model, ortaya çıktıkları zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşmasının açıklayan oldukça güçlü modellerdir. Ancak zamanla ortaya çıkan yenilikler ve değişiklikler nedeniyle bazı durumları açıklamakta yetersiz kalmıştır ve onların yerine önem kazanan Ağ Network Teorisi ortaya çıkmıştır (Bilgütay, 2018: 33).

Literatür çalışmalarına bakıldığında, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştığını geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modeliyle açıklamaktadır (Üner ve Kalyoncuoğlu, 2010: 5). Geleneksel modeller, yurt dışı pazarlara girişi, ihracat aşamasından başlatarak doğrudan yabancı yatırım aşamasına kadar giden bir süreç olarak ortaya koyan modellerdir (Çiftçi, 2015: 9).

#### **1.1.3.1 Uppsala Modeli**

Uppsala modeli uluslararasılaşma sürecini aşamalı olarak açıklamaya çalışan bir modeldir. Upsala Modeline göre uluslararasılaşma öğrenmeye ve bilgiye dayalı bir süreçtir (Taş vd., 2017: 159). Bu modelde işletmeler, dış pazarlarda faaliyete

başlamadan önce kendi iç piyasalarında tecrübe kazanır. Daha sonra genellikle kültürel ve coğrafi olarak yakın ülkelere ihracat yaparak, elde ettikleri bilgi ve tecrübeyle, daha karmaşık giriş yöntemleri kullanarak daha büyük ve uzak pazarlara yatırım aşamasına geçerler (Bilgütay, 2018: 33). Bu model, diğer aşamalı modellere göre burada farklılaşmaktadır. Çünkü aşamaların sonunda doğrudan yatırıma ulaşılabileceği varsayımından hareket etmektedir (Taş vd., 2017: 159).

Uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engelin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu söyleyen bu görüşe göre işletmeler, uluslararası pazarlarla ilgili bilgi ve öğrenme yeteneklerini arttırdıklarında, kültürel ve coğrafi olarak yakın hissettikleri, benzer uygulamalara sahip ülkelere ihracat yapmaya başlarlar (Çiftçi, 2015: 10).

Upsala modeline göre, uluslararasılaşma dört aşamadan oluşmaktadır ve bir aşamadan diğerine geçildiğinde, uluslararasılaşmanın düzeyinin de artacağı savunulmaktadır (Taş vd., 2017: 158).

Johanson ve Vahlne (1977), tarafından yeniden gözden geçirilen modelde, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmalarını engelleyen en önemli etkenin pazar bilgisi noksanlığı olduğunu ifade etmiştir. Pazar bilgisi pazarda yaşanan tecrübelerden elde edilir. Bu bilgi bir ülkeden başka bir ülkeye aktarılabilir ve firma pazarını genişletebilir. İşletmeler bilgi açıklarını kapatarak aşamalı olarak yurt dışı faaliyetlerini arttırmaktadırlar (Taş vd., 2017: 158)

Bu aşamalarda, işletmelerin kaynak, pazar deneyimleri ve bilgileri farklıdır. İlk aşamada işletmelerin ihracat faaliyetleri düzenli değildir ve herhangi bir kaynak taahhütleri yoktur (Gödekmerdan, 2012: 34). İkinci aşamada ise, işletmelerin ihracat faaliyetleri bağımsız acenteler vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu aşamada işletmeler daha fazla bilgiye sahiptir ve yavaş yavaş kaynak taahhütleri başlamıştır (Çiftçi, 2015: 10-11). Üçüncü aşamada, yabancı ülkelerde satış temsilcilikleri kurulur. Bu aşamada kontrollü bilgi akışı ve kaynak taahhüdü çoktur. Dördüncü aşamada, büyük kaynak taahhütleri bulunur ve yabancı ülkelerde üretim birimleri kurarak bu pazarlarda nüfuslarını arttırmaktadırlar (Gödekmerdan, 2012: 34).

Bu modeli açıklamakta coğrafi ve fiziki uzaklık önemlidir. Ancak bununla birlikte, psikolojik uzaklık denilen dil ve kültürel farklılıklar, eğitim seviyesi, pazarın büyüklüğü gibi faktörler üzerinde de durulmuştur (Bilgütay, 2018: 33-34).

Bu modele birçok eleştiri yapılmış ve eksik yönleri olduğu söylenmiştir. Araştırmalara yön vermek için kapsamlı ve teorik bir çerçeve sunmadığı, metodolojik titizlikten yoksun olduğu ve işletmeler için bir tek uluslararasılaşma modeli önerdiği, statik-deterministik olduğu ve yönetsel başarıyı göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Bilgütay, 2018: 34).

### 1.1.3.2 Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli

Bu model Uppsala modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma kararı işletme içi bir yenilik kararı olarak görülmüştür (Bilgütay, 2018: 35).

Bilkey ve Tesar (1977); Çavuşgil (1980); Reid (1981); Czinkota (1982) ve Crick (1995) bu modelin en çok bilinen araştırmacılarıdır. Bu araştırmacıların yaptığı çalışmalar arasında temel itibariyle farklılık yoktur. Birçok özelliği ortak olmakla birlikte farklılık, aşamaların sayılarında ve tanımlanmasındadır (Ecer ve Canitez, 2003: 9).

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma modelleri ve modellerin aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Cengiz, 2010: 26-27).

**Tablo 1**  
**Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları**

	Bilkey ve Tesar (1977)	Wortzel ve Wortzel (1981)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Crick (1995)
1.	İhracat ile ilgilenilmemektedir. İhracat siparişi alınmamaktadır.	Yabancı pazardaki müşterilerin siparişleri alınır.	Firma satışlarını iç pazara yapmaktadır.	İhracat yapma konusunda firmada istek yoktur ve uygunluk araştırması yapmaz.	İhracatın farkında olma, fırsat tanıma, ihtiyaç planlama problemi.	Firma ihracat konusunda tamamen isteksiz durumdadır.
2.	İşletme yönetimi sipariş için isteklidir ancak aktif ihracatın uygunluğunu araştırmak için çaba harcamaz.	Mevcut üretim hacmi ile satış ve pazarlama yapar.	Firma ihracatın uygun olup olmadığını topladığı bilgilerle denetler.	İhracat isteği ancak henüz planları içerisinde değerlendirilmemektedir.	İhracata niyetli olma, motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat beklentileri.	İşletme az da olsa ihracata ilgi duyar.
3.	Yönetim ihracat uygunluğunu aktif olarak araştırmaktadır.	Üretim kapasitesi yükseltilecek pazarlama devam eder.	İşletme az da olsa psikolojik olarak yakın hissettiği pazara girer.	Firma ihracatın uygun olup olmadığını denetler.	İhracat denemesi, sınırlı ihr.elde edilen kişisel tecrübe.	İhracat başlamıştır.

**Tablo 1 (Devamı)**

4.	İhracat psikolojik yakınlık olan ülkelere yapılmaya başlar.	Ürünler dağıtılmaya başlanır.	Yeni pazarlara doğrudan dağıtım yaparak girer.	İhracat yapmaya uygun olmasına rağmen olasılıklar değerlendirilmez.	İhracat sonuçlarını değerlendirme	İşletme deneyimli ihracatçı olmuştur.
5.	Tecrübeli bir ihracatçı haline gelmiştir ve çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeler yapar.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilir.	İşletme yönetimi, ulusal ve uluslararası pazarlara giriş konusunda tercihte bulunur.	Firma, sınırlı ihracat yapar ve tecrübeli hale gelmiştir. İhracat için uygun faaliyetlerde bulunur.	İhracatın kabulü, ihracatın benimsenmesi veya reddedilmesi.	İşletme tecrübelidir fakat sınırlı ihracat yapar.
6.	İşletme, kendisini psikolojik olarak uzak hissettiği ülkelere de ihracat yapar.			İşletme artık tecrübeli ve büyük bir ihracatçıdır ve gelecekle ilgili ihracat olasılıklarını planlar.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçı olmuştur.

**Kaynak:** Cengiz, H. (2010). Kobilerin Uluslararasılaşma Süreci ve Ankara Ostim'de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenilikçi yaklaşımlı modellerle ilgili yapılan eleştirilere bakıldığında, Uppsala Modeline benzer eleştirilerin yapıldığını görülmektedir. Ayrıca modellerin geliştirildikleri dönemde içinde buldukları şartlardan etkilendikleri ve ortaya koymuş oldukları argümanların yaşanan gelişmelere göre sarsılabileceği de söylenebilir (Taş vd. 2017 : 164)

### 1.1.3.3 Şebeke Ağ (Network) Modeli

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilik Yaklaşımlı Model 1970'li yılların sonlarına kadar uluslararasılaşma süreçlerini açıklamakta yeterli ve isabetli olarak görülmekteydi. Ancak küreselleşme ve entegrasyonun hızla yayılması bu teorilerin olup bitenleri açıklamakta yetersiz kalmasına ve başka bir yaklaşım olan ağ (network) modelinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Çubukçu, 2015: 28; Çiftçi, 2015: 14).

Johanson ve Mattson (1988)' un Ağ (Network) Uluslararasılaşma Modeline göre işletmelerin uluslararasılaşması sadece kendi olanaklarına değil, faaliyette buldukları şebeke ağına ve bu ağdaki ilişkilere bağlıdır. Ağ içerisinde işletmenin müşteriler,

distribütörler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb. ile olan ilişkileri yer alır (Taş vd. 2017: 165). İşletmeler içinde buldukları ağ bağlantılarıyla ilişkilerini biçimlendirme, kaynaklara erişme ve farklı pazarlara ulaşma imkânına kavuşur (Gödekmerdan, 2012: 41).

Ağ ilişkileri uluslararasılaşmanın hızını artırmakta ve uluslararasılaşma sürecini kısaltmaktadır (Bilgütay, 2018: 37). Modelde işletmelerin aralarındaki uzun dönemli ilişkiler sayesinde uluslararası pazarlarda hem kendi kaynaklarını hem de ağdaki diğer işletmelerin kaynaklarını kullandıklarını ön görmektedir (Gödekmerdan, 2012: 41).

Uluslararasılaşma süreci öncelikle yeni ağlarda ilişkilerin kurulması sonra bu ilişkilerin geliştirilmesi ve son olarak da farklı ülkelerdeki ağlarla iletişimin sağlanması biçiminde gerçekleşmektedir (Taş vd, 2017: 165). Bu süreçte işletmelerin bu aşamaları geçmesi ve uluslararasılaşması pazar ve kültürel faktörlere değil, yeni girdikleri uluslararası pazarlarda kurdukları ilişkilere bağlı olacaktır (Çiftçi, 2015: 17).

#### **1.1.3.4 Küresel Doğan İşletmeler Modeli**

Küresel Doğan İşletme kavramı ilk kez Rennie'nin Mckinsey & Company için Avustralyalı işletmelerle yaptığı çalışmalarda kullanılmıştır (Çubukçu, 2015: 34).

Mckinsey & Company' nin çalışmasında global doğan işletmeler, en başından itibaren uluslararası pazarları kendi iç pazarının yardımcısı olarak görmek yerine tüm dünyayı kendi pazarı olarak gören işletmeler olarak tanımlamıştır (Çubukçu, 2015: 34).

Küresel Doğan İşletme teorisine göre işletmelerin uluslararasılaşma sürecini aşama aşama gerçekleştirmesine gerek yoktur, işletmeler bu aşamalardan geçmeksizin yurtdışı pazarlarda faaliyetlerde bulunabilirler (Çiftçi, 2015: 17).

Küresel Doğan İşletmelerin dünya ekonomisinde ve uluslararası işletmecilikte oldukça önemli rolü vardır (Çiftçi, 2015: 21).

Literatürde Küresel Doğan İşletmeler için farklı araştırmacılar aynı anlama gelen farklı kavramlar kullanmıştır. Bu nedenle ortak bir tanım yapılamamıştır (Üner ve Kalyoncuoğlu, 2010: 12). Ortak bir tanım olmamakla birlikte Küresel Doğan İşletmelerin birtakım ortak özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır (Çavuşgil vd., 2008: 13);



- Küresel Doğan İşletmeler kuruluşlarıyla beraber veya kuruluşlarını takip eden birkaç yıl içerisinde mal ve hizmetlerinin ihracına başlarlar ve toplam üretimlerinin %25'ini veya daha fazlasını ihraç ederler.
- Küresel Doğan İşletmelerin birçoğu küçük ve orta ölçeklidirler. Büyük, çok uluslu işletmelere göre sınırlı miktarda finansal, beşeri ve somut kaynakları vardır.
- Küresel Doğan İşletmelerde üst kademe yöneticilerinin, güçlü bir uluslararası bakış açısı ve uluslararası girişimcilik yönü vardır.
- Küresel Doğan İşletmeler bazı bilim adamlarının söylediği gibi yalnızca yüksek teknoloji kullanılan endüstrilerde değil birçok farklı endüstride yer alırlar.
- Küresel Doğan İşletmeler farklı dizaynlardaki ürünleri kapsamına alan farklılaştırılmış stratejiyi uygulama eğilimindedir.
- Küresel Doğan İşletmeler, sahip oldukları yüksek teknoloji nedeniyle rakiplerine nazaran daha üst kalitede ve daha iyi tasarlanmış güncel ürünlerini müşterilerine sunduklarını vurgularlar.
- Küresel Doğan İşletmeler, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek, bilgiyi etkin kullanarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Küresel Doğan İşletmeler, küçük ölçekli olmaları ve sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle uluslararasılaşırken yurtdışındaki yerleşik, bağımsız aracılardan kaynaklarından ve onların uluslararası satış imkânlarından yararlanırlar.

#### **1.1.4. Uluslararasılaşma Stratejileri**

Uluslararası pazarlara giriş stratejisinin seçimi önemli bir konudur. Çünkü işletmelerin yabancı pazarlarda başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen en önemli etkenlerden biri de giriş stratejisinin seçilmesidir. Uluslararasılaşma stratejileri çeşitli alternatiflerden oluşabilir. İşletmeler alternatif stratejilerden kendilerine uygun olanlardan bir veya birkaçını seçebilirler.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde, izleyebilecekleri stratejiler şunlardır (Cengiz, vd. 2007: 23);

- İhracata dayalı stratejiler (Doğrudan ve dolaylı ihracat),

- Sözleşmeye dayalı stratejiler (lisans, franchising, yönetim sözleşmesi, sözleşmeli üretim, montaj operasyonları, anahtar teslim projeler),
- Yatırıma dayalı (sıfırdan yatırım, ortak girişim, uluslararası satın almalar ve birleşmeler, doğrudan ve dolaylı yatırım).

İşletmeler, bu stratejileri kendi sermaye, teknik bilgi, pazar bilgisi vb. gibi kaynaklara uygun olanlardan birisi veya birkaçını, girmeyi düşündüğü pazar şartlarını dikkate alarak seçebilir (Bilgütay, 2018: 45).

Uluslararasılaşma stratejisini belirleme aşamasında birden çok faktör dikkate alınmalıdır. Uluslararası tecrübe, kontrol ve kaynak bağımlılığı, rekabetçi yapı ve karlılık bu faktörlerden bazılarıdır. Strateji seçilirken, her stratejinin kendine göre farklı düzeyde risk, denetim, ilgi ve bağlılık içerdiğini bilmek ve en uygun olanını seçmek gerekir (Bilgütay, 2018: 46).

#### **1.1.4.1 İhracata Dayalı Stratejiler**

İşletmeler uluslararasılaşma kararı verdiklerinde, kendileri için en uygun stratejiyi de seçmek durumundadırlar. Kendilerine strateji olarak en düşük risk içeren ihracattan başlayarak doğrudan yatırıma kadar uzanan yöntemlerden birini seçebilirler. İhracat bu yöntemlerden en çok kullanılanıdır.

Cateora vd. (2009)'e göre, bu yöntem uluslararasılaşmanın başlangıç aşamasında olan işletmeler için daha az riskli ve daha az maliyetlidir.

Girilecek pazarla ilgili bilginin sınırlı ve riskin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Ancak, burada kar da düşüktür (Çavuşgil vd., 2012:406-407). İhracat dolaylı ihracat (ürünleri pazarlayan aracı firmanın olduğu) ve doğrudan ihracat (bütün faaliyet ve kaynaklar firmanın kendisinin yaptığı) olarak ikiye ayrılır.

#### **1.1.4.2 Sözleşmeye Dayalı Stratejiler**

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin tercih edebilecekleri stratejilerden bir diğeri de sözleşmeye dayalı stratejilerdir. Bu stratejiler girilmek istenen pazardaki işletmelerle yapılan uzun süreli anlaşmalarla ortaya çıkar. Sözleşmeye dayalı stratejilerin ihracata dayalı stratejilerden farkı bilgi ve becerinin transfer edilmesini

sağlayan temel araçlar olması ve işletmelere uluslararası pazarlama faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrol olanağı sağlamasıdır.

Lisans Anlaşmaları; firmanın imalat, ticari marka, patent, teknik bilgi, isim veya başka bir hakkını, başka bir firmaya bir ücret veya pay karşılığı devretmesidir (Erdil, 1992: 44).

Franchising; faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olan, tanınmış ve kalite standartlarını yerine getiren firmaların yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik gibi konularda destek olma şartıyla isim hakkını, işletme yapısını, pazarlama ve yönetim tekniklerini kullanma hakkını belirli bir ücret veya pay karşılığı başka bir firmaya vermesidir (Cengiz vd., 2007: 69; Koparal 2004: 84).

Sözleşmeli üretim; uluslararası pazara açılmak isteyen firmanın bir sözleşme ile üretim iznini girmek istediği pazardaki kendi kalite standartlarında üretim yapabilecek yeterli ekonomik ve beşeri kaynağa sahip olan, yerli bir firmaya vermesidir (Karafakioğlu, 1997:223; Keskin, 2011: 57).

Yönetim anlaşmaları; yönetim hizmeti sağlayan kuruluşların, dış pazarlarda anlaştığı bir firmaya, belirli bir zamanda, belirli bir ücret veya pay karşılığında yönetim, teknik destek ve uzmanlaşmış hizmetler verdiği anlaşmadır (Vuran, 2010: 21).

Montaj operasyonları; firmaların kendi ülkelerinde ürettikleri ürünlerin bir kısmını veya tamamını (tüm parçaların üretildiği entegre tesis yerine) sadece montajının yapıldığı, başka bir ülkede yaptırılmasıdır (Cengiz vd., 2007: 127).

Anahtar teslimi sözleşmeler; anahtar teslim projelerde, hava limanı, liman, baraj, enerji santralleri, büyük fabrikalar gibi petrol rafinerisi, kimya tesisleri gibi büyük ölçekli projelerin planlaması, uygulanması, finanse edilmesi, yönetilmesi ve personelinin eğitilmesini içeren sözleşme türüdür (Çavuşgil vd., 2012: 477).

#### **1.1.4.3 Yatırıma Dayalı Stratejiler**

Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden bir diğeri olan yatırıma dayalı stratejilerde, tüm sorumluluk ve maliyet yatırımcı firmanın kendisinde olması nedeniyle, kaynak kullanımının ve riskin en yüksek olduğu yöntemdir.

Sıfırdan yatırım; İşletmenin daha önceden herhangi bir tesisinin olmadığı, yabancı bir ülkede ticari ofis, üretim ve dağıtım tesislerine ya da başka bir yapıya yatırımda bulunmasıdır (Bilgütay, 2018: 62).

İşletmeler maliyetlerini düşürmek ve rekabet edebilmek için uygun kaynakların, bol faktör girdisinin ve ucuz iş gücünün olduğu yabancı pazarlarda kendi üretim tesisini kurmak isterler. Girmek istedikleri pazarda kontrolün tamamen kendisinde olmasını istemesi, kendi stratejik faaliyetlerini ve teknolojilerini paylaşmak istememesi nedeni ile bu yöntemi seçerler (Bilgütay, 2018: 61-62).

Ortak girişim; Çok uluslu bir işletme ile yerel bir işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet alanları, sorumlulukları, finansal riskleri ana firmadan ayrı olan ve bir sözleşme ile kurulan üçüncü bir işletmedir (Güçlü, 2013: 74). Yerel firmanın pazar bilgisinden yararlanılması ve girilecek pazardaki siyasi, ekonomik ve hukuki engellerin yerel firma aracılığıyla aşılması nedeniyle avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu nitelikli iş gücü, bilgi, hammadde, finansal kaynak, ileri teknoloji gibi farklı kaynakların kullanımıyla rekabet avantajından yararlanmak için tercih edilen bir yöntemdir (Gödekmerdan, 2012: 96).

Uluslararası satın almalar ve birleşmeler; Satın alma bir işletmenin rekabetin yoğun yaşandığı pazara hızlı girmek için mevcut yerel bir firmayı veya tesisini satın almasıdır. Yerel firmanın pazar bilgisi, ekipmanı, müşterileri gibi hazır kaynaklarından yararlanırken aynı zamanda kendi kontrolündeki kaynak ve teknolojilerini de başkaları ile paylaşmamış olması avantajlı tarafıdır. Yüksek yatırım miktarı gerektirmesi ve dolayısıyla riskin yüksek olması, pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak durumunda ortaya çıkabilecek uyum ve entegrasyon sorunları ise dezavantajlarıdır (Bilgütay, 2018: 64).

Birleşme, iki işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları yeni bir işletmedir. İşletmelerin tüm varlıkları, hakları, yönetimi yeni kurulan işletmeye geçmektedir (Bilgütay, 2018: 64).

Uluslararasılaşma firmanın faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yaymasıdır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149). İşletme başka bir ülke ile alım-satım ya da yatırım yapmaya karar verdiğinde kendisi için en iyi stratejiye de karar vermek durumundadır (Akben, 2014: 26).

### 1.1.5. Uluslararasılaşma Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin, uluslararasılaşma stratejisinin seçiminde pek çok değişken söz konusudur. Bu değişkenler yönetim tarafından değerlendirilerek uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesi aşamasına gelinir (Akben, 2014: 28). Yöneticilerin strateji seçerken dikkat ettikleri değişkenlerden bazıları şunlardır (Mutlu, 2008:101);

- Firmaların amaçları ve hedefleri, karlılık, pazar paylaşımı veya rekabetçilik durumu,
- Firmaların finansal, örgütsel ve teknolojik kaynakları ve yeterlilikleri,
- Hedef pazardaki hukuki, kültürel ve ekonomik şartlar ve dağıtım ve lojistik sistemleri gibi işletme altyapısının imkânları,
- Firmaların hedef ve amaçları bakımından hedef pazarda karşılaşılabilecek riskler,
- Firmanın pazara sonradan giren işletmeler ve mevcut işletmelerle karşılaşılabilecek rekabet,
- Firmanın müşterileri için sunacağı mal veya hizmetlerin karakteristikleri,
- Firmanın büyüklüğü ve kapasitesi,
- Mal ve hizmetlerin sayı ve özellikleri,
- Girmeyi düşündükleri hedef pazarların sayısı ve büyüklüğü,
- Tahmin edilen satış potansiyeli,
- Esneklik,
- Teknoloji,
- Siyasi koşullar.

İletişim ve lojistik alanındaki teknolojik gelişmeler yeni pazarlara ulaşmayı kolaylaştırmış, firmalar açısından maliyet ve risklerin azaltılmasına yardımcı olmuştur ancak, işletmelerin hedef pazara girerken yanlış strateji seçmeleri pazar potansiyellerini kaybetmesinin yanı sıra, zaman ve para gibi kaynaklarının da boşa gitmesine neden olabilir. (Akben, 2014: 28; Öztürk, 2006: 87).

Firmaların uluslararası pazarlarda başarılı olmalarını sağlayacak doğru uluslararasılaşma stratejisi seçiminde üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar şunlardır (Root, 1994: 159);

- Saf yaklaşım,

- Pragmatik yaklaşım,
- Stratejik yaklaşımdır.

#### **a) Saf Yaklaşım**

Bütün pazarların veya giriş şartlarının birbirine benzediği ve eşit olduğu düşünülen bu yaklaşımda firmalar, hedefledikleri uluslararası pazarlara aynı giriş stratejisini uygulamaktadırlar. Firmalar, hedef pazarların satış potansiyellerine göre değil, seçtikleri giriş yöntemine uygunluklarına göre karar vermektedir (Root, 1994: 159; Çiftci, 2015: 39). Bu yaklaşım, firmaların hedef pazarlardaki önemli fırsatları kaçırmalarına ve gelecek vadeden diğer pazarlara girememelerine sebep olmaktadır (Gödekmerdan, 2012: 108).

#### **b) Pragmatik Yaklaşım**

İşletmeler en az riskli olan pazara giriş stratejisini seçerler. Bu yöntemin yetersiz kaldığı veya karlı olmadığını düşündüğünde alternatif giriş yollarına başvururlar. Burada amaç, en düşük riskle en yüksek karlılığı sağlayacak giriş yöntemini seçmektir (Bilgütay, 2018: 40).

#### **c) Stratejik Yaklaşım**

İşletmeler birçok alternatif giriş stratejisini karşılaştırarak, hedef pazarda kendisi için en doğru giriş stratejisini belirleyerek uluslararası pazara girer (Bilgütay, 2018: 40).

Uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesinde işletmelerin uluslararası faaliyetleri üzerinde sağlamak isteyecekleri kaynak miktarı, bu faaliyetler için göze alabilecekleri risk düzeyi ve yine bunun için ayıracakları kaynak miktarı önemli etkenlerdir (Gödekmerdan, 2012: 56).

Kontrol, yabancı pazarlarda alınacak kararları, uygulanacak sitemleri ve yöntemleri etkileme yöntemidir (Gödekmerdan, 2012: 57).

Barney (1991)'e göre, kaynak, işletme tarafından kontrol edilen strateji geliştirmek ve uygulamak için kullanılan tüm varlıklardır.

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, işletmeden işletmeye farklı olabilmektedir. İşletme hem herkesin ulaşabileceği ve sahip olabileceği kaynaklara hem de diğerlerinde

olmayan değerli, nadir, ikame ve taklit edilemeyen kaynaklara sahip olabilir (Gödekmerdan, 2012: 58).

Barney (1991), kaynakları fiziksel, beşeri, örgütsel olarak üçe ayırmıştır. Fiziksel kaynaklar, maddi (bina, makine, tesis vs. ) ve maddi olmayan (işletmenin ürün veya hizmetlerine fark katan, ayrıcalıklı yapan) isim, imaj, marka, patent, teknik bilgi, müşteri portföyü gibi kaynaklardır. Beşeri kaynaklar, işletmede yer alan yöneticiler ve işgörenlerle, bunların eğitim, tecrübe, sağduyu, zekâ, sezgi ve birbirleriyle olan ilişkileridir. Örgütsel kaynaklar ise, işletmenin resmi raporlama yapısı, resmi ve resmi olmayan planlama, kontrol ve koordinasyonu, işletme içinde ve dışında bulunan diğer gruplarla girilen gayriresmi ilişkilerdir.

İşletmelerin uygulayacakları stratejiye göre kullanacakları kaynak miktarı farklılık gösterecektir (Bilgütay, 2018: 46).

#### **1.1.6. İhracat Performansı**

Son yıllarda küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan işletme faaliyetlerinin kendi sınırlarını aşarak uluslararası boyut kazanması, ithalat ve ihracat artışına yol açmıştır. İhracatta başarılı olan işletmelerin rekabet edebilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için ne gibi faaliyetlerinin olduğu, hangi stratejileri izledikleri konusu üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konulardan olmuştur. Bunun en önemli nedenlerinden birisi işletmelerin ihracat başarısının yalnızca kendilerini değil, içinde buldukları sektörü ve ülke ekonomisini de etkilemeleridir. Ülkeler için ihracat; dış ticaret dengesini sağlamak için kullanılan önemli bir yoldur. (Torlak vd., 2007:14)

İşletmelerin hem varlıklarını sürdürmesi hem de rekabet edebilmeleri için ihracat performansı önemli konulardan bir tanesidir. Bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen ihracat performansının, üzerinde mutabakata varılmış tek bir tanım yoktur.

Çavuşgil ve Zou (1994: 4)' e göre ihracat performansı, uluslararası pazarlara ürün ihracatına yönelik yapılan planların ve stratejilerin, işletmenin ekonomik ve stratejik amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığının göstergesidir.

Diamantopoulos ve Kakkos (2007:2)' e göre, firmanın ve çevrenin mevcut koşullarına göre firmanın ihracat davranışının sonuçlarıdır. Leonidou vd. (2002:53)'e göre, firma

ihracat faaliyetinin; ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçlarıdır. Cadogan vd. (2002), işletmenin faaliyette bulunduğu ihracat pazarlarındaki ekonomik başarılarının derecesidir.

Tanımlardaki farklılık, performans göstergesi olarak kullanılan ölçütlerde de farklılığa neden olmuştur. Ancak, ihracat performansının ölçümüne ait genel kabul gören iki yaklaşım vardır. Bunlar: Objektif (Finansal) İhracat Performansı ve Subjektif (Finansal olmayan) İhracat Performansıdır.

Dhanaraj ve Beamish (2003) ve Madsen (1989)'a göre, ihracat performansı ile ilgili kesin değerleri ortaya koyan objektif finansal ölçütler; satışla ilgili, karla ilgili, pazarla ilgili ölçütlerdir. Bu ölçütlerin, kesin bilgiler ortaya koymakla birlikte, işletmenin ihracatla ilgili ayrı kayıtlarının mevcut olmaması ve yöneticilerinin finansal ölçütlerle ilgili bilgi vermektan kaçınmaları gibi bir takım kısıtları vardır. Bu da Subjektif ölçütlerin değerlendirmeye katılmasına neden olmuştur. (Kahveci, 2013: 58).

Aaby ve Slater (1989), Çavuşgil ve Zou (1994) ve Zou ve Stan (1998)'e göre, finansal olmayan (subjektif) ölçütler; algılanan ihracat başarısı, ihracat satışlarından tatmin düzeyi ve beklentilerin karşılanması gibi algısal veya tutumsal performans ölçütleridir.

Araştırmacıların bazıları finansal, bazıları ise finansal olmayan ölçütleri kullanmıştır. Kullanılan göstergelerin çok ve farklı olması ihracat performansının belirlenmesinin zorluğunu ortaya koymaktadır.

İhracat performansının ölçümü ile ilgili araştırmacılar tarafından oluşturulmuş skalalar vardır. Zou vd. (1998) tarafından oluşturulan Experfskalası, farklı ülkelerin performanslarını karşılaştırmanın zorluklarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek ihracat satışları, büyüme ve karlılığı içeren finansal boyut, işletmenin stratejik pozisyonu, pazar payı, stratejinin rekabetçiliğine katkısını içeren stratejik boyut ve algılanan başarıyı içeren ihracat tatmini boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Lages ve Lages (2004) ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda, yöneticilerin objektif kriterleri kullanmak istemedikleri, onun yerine kendi subjektif değerlendirmelerini kullanmayı tercih ettikleri için, daha doğru verilere ulaşacağını söyleyerek STEP skalasını geliştirmiştir. Bu ölçekte performans, tek bir yurtdışı pazarındaki belirli bir ürünün kısa dönemli performansını ölçmektedir ve objektif



değerlendirme yoktur. Yöneticilerin beklenti ve algıları ile ilgili subjektif değerlendirmeleri vardır.

Lages vd. (2005) tarafından geliştirilen APEX skalasında, Zou vd. (1998) tarafından geliştirilen üç boyutlu ölçek beş boyutlu hale getirilmiştir. APEX skalasındaki boyutlar; finansal performans, stratejik performans, ihracat girişiminin başarısı, ihracat girişiminin yıllık ihracat aktivitelerine katkısı, ihracat girişiminin yıllık performans ile tatmin olma derecesidir.

Diamontopoulos ve Kakkos (2007)'de, işletmelerin ihracat performanslarının karşılaştırılmasını sağlamak ve diğer ölçeklerin eksikliklerini tamamlamak üzere geliştirdikleri skalada, işletmelerin kendine has özellikleri ve içinde buldukları koşullara ve süreçlere göre ihracat performansının değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır.

#### **1.1.7. İhracat Performansının Belirleyici Faktörleri**

İhracat yapan şirketlerin, ihracat performanslarını yükseltebilmesi varsa eksikliklerinin tespit edilmesi için ihracat performansını etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Bu faktörlerin belirlenmesi için yapılan çalışmalar, uluslararasılaşmaya yeni başlayacak ve ihracat konusunda başarı sağlayamayan işletmelere öncülük edecektir. İhracat performansını etkileyen faktörlerinin belirlenmesi, işletmelerin bulunduğu sektöre, ihracat yapılan ülke sayısına, işletmenin boyutuna, işletmenin yaşına, yöneticilerin tecrübesine, pazarlama ve dağıtım stratejilerine, işletmenin rekabet gücüne ve faaliyet gösterilen ülkelerin hukuki ve ekonomik yapılarına göre farklılık göstermektedir.

Son zamanlarda ihracatla ve onun etkinlik göstergesi olan ihracat performansı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Literatürde ihracat performansının belirleyicilerinin neler olduğu ile ilgili farklı çalışmalar ve görüşler olmakla birlikte, genel kabul gören yaklaşım; içsel faktörler ve dışsal faktörler ayrımıdır (Zou ve Stan, 1998: 342).

İçsel faktörler; işletme içindeki etkileri ve yönetici özelliklerini ifade etmektedir. İşletmenin, kendisine ait olan stratejik kaynakları ve yöneticileri sayesinde başarılı performans sağlayacağı tezini savunan Aaby ve Slater (1989), Zou ve Stan (1998),

Leonidou vd. (2002)'e göre işletme özellikleri ve yönetici özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

- İşletme özellikleri: İşletmenin büyüklüğü, yaşı, deneyimi, teknolojisi, kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri, uluslararası tecrübesi, uluslararası bağlılığı gibi değişkenlerdir.
- Yönetici özellikleri: Yöneticinin eğitimi ve yabancı dil bilgisi, yaşı, ihracat tecrübesi, ihracata yönelik tutum ve algılarıdır.

Dışsal faktörler, işletmenin çevresindeki ihracat performansını etkileyen endüstri, yabancı ve yerel pazar özellikleridir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 5).

- Endüstri özellikleri: Das (1994)'e göre sektörün yapısı ve teknolojik yoğunluğu ihracat performansının başarılı ya da başarısız olması konusunda belirleyicidir.
- Yabancı pazar özellikleri: İhracat yapılacak ülkelerdeki vergi tarifeleri, kotalar, hukuki düzenlemeler, rekabet düzeyi, talep potansiyeli, kültürel yapı, demografik yapı, coğrafi yapı vs. ihracat performansını etkileyen unsurlardandır (Kartal, 2006: 98).
- Yerel pazar özellikleri: Yerel pazardaki rekabet durumu, teknoloji düzeyi, devletin ihracat politika ve teşvikleri, üretim kapasitesi vb. değişkenler ihracat performansını etkilemektedir (Kartal, 2006: 101-102).

İhracat performansının belirleyicisi olarak içsel faktörleri gören araştırmacılar, işletmenin kendisine ait olan stratejik kaynakları ve yöneticileri sayesinde başarılı performans sağlayacağı tezini savunur. Dışsal faktörleri temel alan araştırmacılar ise, çevredeki etkilere karşı geliştirilecek strateji ve tepkiler sayesinde başarılı bir ihracat performansı göstereceğini söyler.

İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili literatürde yer alan ve en çok atıf yapılan çalışmalar ve modellerden bazıları şunlardır:

- Madsen (1989) yapmış olduğu çalışmada, 1964 ve 1985 yılları arasında faaliyet gösteren KOBİ'lerle ilgili yapılan 17 ihracat performansı araştırmasını incelemiş ve ihracat performansına etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Madsen incelediği çalışmalarda, çevresel faktörlerin göz ardı edildiğini ve bu durumun sonuçların değerini değiştirdiğini söylemiştir. Bu

çalışmanın sonucunda, örgütsel faktörlerden genel firma kaynaklarının, ihracat pazarı ile ilgili sahip olunan bilginin, yöneticilerin tutumlarının ihracat performansına pozitif etkisinin olduğunu belirtmiştir.

– Aaby ve Slater’ın İhracat Performans Belirleyicileri Üzerine Genel Modeli:

Aaby ve Slater (1989)’a göre, ihracat performansı çalışmalarının en önemlilerinden birisi olan bu modelde çevresel faktörler, strateji [pazarın seçimi, aracı kullanımı, ürün geliştirme, ürün karması, insan kaynağı (kadrolama), tutundurma, fiyatlama], firma niteliği (işletmenin büyülüğü, yönetimin tutumu, yönetimin algılaması), rekabet edebilirlik ya da yetenekler (teknoloji, ihracat Pazar bilgisi, planlama, ihracat politikası, yönetim kontrolü, kalite ve iletişim) olarak 4 bağımsız değişkenin ihracat performansı (ihracat isteği, ihracat satışları, ihracat problemleri, ihracatçı olanlar ve olmayanlar, ihracat düzeyi, ihracat ile ilgili algılamalar, ihracattaki büyümenin yoğunluğu) ile ilişkisini incelemişlerdir. İhracat performansını en çok etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak iki ana düzeye indirmişlerdir. Dışsal faktörler, işletmenin dışında gerçekleşen, işletmenin çok müdahil olamadığı ancak devamlı takip etmesi ve tedbir alması gerek faktörlerdir. İçsel faktörler ise işletmenin kendi kontrolünde olan değiştirip müdahale edebileceği faktörlerdir (Tekin, 2016: 57-58).

Araştırmalarından elde ettikleri bulgulara göre;

İşletmelerin boyutu büyüdükçe ihracat performansının da artacağı, yönetimin ihracat tecrübesi arttıkça ihracat performansının artacağı, iyi yönetilen ve iyi ihracat planlaması yapan firmaların ihracat performansının daha yüksek olacağı, bir ihracat politikasına sahip olan ve pazarla ilgili yeterli bilgiye sahip olan firmaların daha başarılı ihracatçı olacakları sonucuna varmışlardır.

– Çavuşgil ve Zou (1994), İhracat Stratejileri ve İhracat Performans Modeli:

Yaptıkları çalışmada ihracat performansının belirleyicilerini içsel güçler (firma özellikleri, ürün özellikleri) ve dışsal güçler (endüstri özellikleri, ihracat Pazar özellikleri) olarak belirlemişlerdir. Bu özelliklere göre oluşturdukları ihracat pazarlama stratejisi ile ihracat performansı arasında bağlantı kurdukları görülmektedir. Firma özellikleri ve ürün özelliklerinin, firmaların ihracat kararlarını ve ihracat performansını etkilediğine dair sonuçlar elde etmişlerdir.

– Zou ve Stan İhracat Performans Belirleyici Modeli:

Zou ve Stan (1998)'e göre, araştırmacılar ihracat performans ölçümünü finansal (karlılık, ihracattaki gelişim), finansal olmayan (başarı, memnuniyet, amaca ulaşma) ve karma ölçümler olarak 3 ana başlıkta 7 kategoriye ayırmışlardır. İhracat performans belirleyicilerini ise içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak 2 ana gruba ayırmışlardır. İçsel faktörler; ihracat pazarlama stratejisi (ihracat stratejisi, planlaması, organizasyonu, pazar araştırmaları, ürün adaptasyonu, ürün gücü, fiyat adaptasyonu, fiyat rekabeti, fiyat farklılaşması, promosyon adaptasyonu, promosyon uygunluğu, dağıtım kanalı yapısı, dağıtım kanalı ilişkileri), yönetimin tutum ve davranışları (ihracata duyulan istek, ihracat motivasyonu, ihracat avantaj ve engelleri), yönetimin özellikleri (uluslararası tecrübesi, eğitimi), firma niteliklerinden (boyutu, rekabet edebilirliği, yaşı, kullanılan teknoloji, kapasitesi, karakteristik özellikleri) oluşmaktadır.

Dışsal faktörler ise; endüstrinin özellikleri, yabancı pazarın özellikleri, yerel pazarın özellikleridir. Bu çalışmada iç ve dış faktörlerden hangilerinin kontrol edilebilir, hangilerinin kontrol edilemez olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ancak içsel ve dışsal faktörlerin ihracat performansını doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı etkilediği konusu tam olarak belirtilmemiştir.

– Gemunden'in İhracat Performansına İlişkin Teorik Modeli:

Gemunden (1991) ortaya koyduğu modelde, ihracat performansına etki eden faktörleri; firmanın nitelikleri, yabancı pazar özellikleri, yerel pazar özellikleri ve karar vericiler (girişimciler) olarak ele almıştır. Aaby ve Slater'ın çalışmalarında yönetici özelliklerini firma özellikleri içinde ele alırken, Gemunden bunları ayrı ayrı ele almıştır. İhracat performans ölçütlerini pazar payı, ihracat gelişimi ve ihracattaki kar olarak ortaya koymuştur. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara baktığımızda firmanın büyüklüğü, ihracattan elde ettikleri bilgi ve araştırma geliştirilenin ihracat performansını olumlu etkilediği belirlenmiş ancak diğerk değişkenlerin nasıl ve ne yönde etki ettiği net bir biçimde ortaya konulamamıştır.

– Leonidou vd.'nin İhracat Performans Modeli:

Leonidou vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, 1960 ve 2002 yılında yapılmış 36 çalışmayı incelemişlerdir. Çalışmalarında genel olarak ihracat pazarlama stratejilerinin, ihracat performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yönetimsel, örgütsel ve çevresel faktörlerin ihracat hedefleri ve pazarlama

stratejilerini etkilediğini ve dolayısıyla ihracat performansını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ancak firma, girişimci ve çevre ile ilgili değişkenler üzerinde durmamışlardır.

– Dhanaraj ve Beamish'in İhracat Performans Modeli:

Dhanaraj ve Beamish (2003) geliştirdiği modelde işletmenin örgütsel, teknolojik ve girişimsel kaynaklarının ihracat performansına etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmada kaynak tabanlı görüşten esinlenilmiştir. Örgütsel faktör olarak işletmede çalışan sayısı ve yıllık satışlardan oluşan firma boyutu, teknolojik yoğunluk olarak Ar-Ge çalışmaları ve buna yapılan harcamalar ve bir diğer değişken olarak da girişimcilik (liderlik, yenilikçilik ve başarı isteği) ele alınmıştır. Araştırmacılar bu faktörlerin işletmenin uluslararasılaşma derecesine ve dolayısıyla ihracat performansına etkisini incelemiştir. Uluslararasılaşmanın derecesini belirlemek için ihracat yoğunluğu ve ihracat yapılan ülke sayısı kriter olarak belirlenmiştir. İhracat performansı ise satışın artması, pazar payının artması ve karın artması gibi finansal ölçütlerle belirlenmiştir. Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre, işletmenin uluslararasılaşma derecesi ihracat performansını etkilemektedir. Uluslararasılaşma düzeyi arttıkça ihracat performansının da arttığını ortaya koymuşlardır.

Araştırmalarda en çok atıf yapılan ve kullanılan bu modellere baktığımızda, ihracat performansının belirleyicilerinin içsel ve dışsal faktörler olarak ortaya konulduğunu görmekteyiz. Son zamanlarda yapılan çalışmaların içsel faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca bu modelleri incelediğimizde ihracat performansının ölçümünde çoğunlukla ihracat satışları, ihracat yoğunluğu, kar ve ihracattaki değişim gibi finansal ölçütlerin kullanıldığını görmekteyiz. Bunun yanında finansal olmayan ölçütlerden memnuniyet derecesi ve ihracat algısı gibi değişkenlerin de kullanıldığı görülmektedir. İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak üzerinde uzlaşmaya varılmış net kriterler ortaya konulamamıştır. Her araştırmacı kendi bakış açısına göre kriter belirlemiş, farklı ölçümler yapmıştır. İhracat performansının artması ve rekabet avantajı sağlaması için performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve ona göre strateji oluşturulması gerekmektedir.

## **1.2. Küme Kaynakları ve Firma Kaynakları**

Küreselleşme ile sanayi toplumundan bilgi toplumuna, emek yoğun sektörlerden teknoloji yoğun sektörlerle, ulusal olmaktan küresel olmaya doğru bir süreç ortaya çıkmıştır. Küreselleşme rekabeti artırmış, işletmeler yalnızca ulusal rekabetle değil uluslararası rekabetle de karşı karşıya kalmıştır. Bu durum işletmeleri tek başına hareket etmek yerine birlikte hareket etmenin ortaya çıkaracağı sinerji sayesinde rekabet edebilirliğini artıracığı düşüncesiyle işbirliğine yönlendirmiş ve birbirleriyle karşılıklı ilişkileri olan sektör veya firmaların belirli bir coğrafi alanda bir araya gelmelerini ifade eden kümelenme kavramının önemini ortaya çıkarmıştır.

### **1.2.1. Kümelenme**

#### **1.2.1.1 Kümelenme Kavramı**

Kümelerin tanımı, özellikleri, oluşma sebepleri, yararları ve sınırları ile ilgili araştırmalar, çalışmalar ve tartışmalar devam ettiğinden üzerinde anlaşılacak ortak bir tanımlama yoktur.

Kümelenme kavramı Marshall'ın endüstriyel bölgeleri çalışmasıyla başlamıştır (Yüksel, 2017:44). Ancak kümelenme kavramının önemli ve popüler hale gelmesini sağlayan Michael Porter'dır.

Porter'a kadar olan, onunla aynı zamanda ve sonrasında yapılan birçok araştırmalarda kümeler ve ona benzeyen mekânsal oluşumlarla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Tanımlarda kümelenmenin farklı yönleri vurgulanmıştır. Ancak, bu çalışmalarda daha çok coğrafi yoğunlaşmaların ele alındığı tespit edilmiştir (Yiğit ve Ardıç, 2013:36). Bu çalışmalarda maliyetlerin azaltılması ve ölçek ekonomilerinden yararlanılabileceği varsayılmaktadır. Ancak gerçek anlamda küme kavramı Porter'la ortaya çıkmıştır. Burada önemli olan maliyet avantajı değil küme üyeleri arasındaki işbirliği ve rekabete odaklanılmasıdır. Kümelenme ile kendi alanında başarılı firmaların, sinerji etkisi yaratarak rekabet güçlerinin toplamından daha büyük bir güç ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2017:43-45).

Kümelenme kavramının ortaya çıkışı ve gelişmesini sağlayan teorilere aşağıda değinilmiştir.

- Geleneksel konum ve yığılma teorileri: Bu teori VonThünen, AlfredWeber ve Christaller-Lösch'ün çalışmalarına dayanmaktadır (Fujita vd., 1999: 26). Bu teoriye göre; arazi fiyatları, hammadde, mesafe ve taşıma maliyetleri vb. nedenler göz önünde bulundurularak işletmeler konumlanırlar. Firmalar doğal kaynaklara yakın konumlanmayı isterler. Firma için en uygun alan, karın en yüksek olduğu alandır (Yiğit ve Ardıç, 2013: 33).
- Endüstriyel bölge yaklaşımı: Küme kavramından ilk olarak Marshall, 1890 yılında yazdığı eserinde bahsetmiştir. Kümeler belirli bir sektörde faaliyet gösteren ve belirli bir alanda toplanan kuruluşlardan oluşur. Marshall çalışmasında, geleneksel konum teorisinden farklı olarak, bir firmanın konumu yerine ortak konumlanmanın yararına değinmiştir.
- İtalyan sanayi bölgeleri: Becattini (1990)'a göre, sanayi bölgesini belirli bir alanda toplanmış olan firmaların oluşturduğu sosyal ve bölgesel varlık olarak tanımlar. Firma, insanlar, kamu kuruluşları, ticari birlikler vb. gibi birçok aktörün ortak değer, güvene dayalı iyi ilişkilerin ortaya çıkardığı sinerji ve birlikte öğrenme sayesinde inovasyonun artacağını ifade etmiştir.
- Yeni sanayi odakları: Küme, firmalar ve insanlar arasında güvene ve işbirliğine dayanan, ortak bilgi havuzunun olduğu, esnek üretim yeteneği sayesinde değişikliklere hızlı uyum sağlayabilen firmaların oluşturduğu ve çeşitli kuruluşlar tarafından desteklenen uzmanlaşmış bölgelerdir (Yiğit ve Ardıç, 2013: 37).
- Yeni ekonomik coğrafya yaklaşımı: Firmalar maliyetlerini düşürmek, işgücüne kolay ulaşabilmek, pazara yakın olmak, karlarını artırmak ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için belirli yerlerde toplanırlar ve işbirliği ile ortak bilgi sayesinde güçlenirler (Atakişi, 2012: 155).
- Küme yaklaşımı: Porter (1990)'a göre, kümeler belirli bir coğrafi alanda, birbirleriyle yakın ilişkisi olan işletme ve kurumları içinde bulundurur. Kümeler müşterilerinden tedarikçilerine kadar, hem rekabet eden hem de işbirliği yapan birçok aktör ve endüstriyi içeren yapılardır.

- Bölgesel inovasyon sistemleri ve öğrenen bölgeler: Kümeler kurumsal, politik ve sosyal bağlanmada inovasyonu oluşturacak, sosyal ilişkilerin oldukça önemli olduğu, coğrafik olarak yakın konumda olan işletmelerden oluşan yapılanmalardır (Yiğit ve Ardıç, 2013: 37).

Dünyada meydana gelen değişim ve dönüşümler genelde ekonomik alanda meydana gelen değişimlerin sonrasında ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde ülkeler bölgesel politikalara yönelmiş, belli bir bölgeyi kapsayan ve bölgedeki ekonomik ve sosyal gelişmeyi hedef alan çalışmalar yapmıştır. Bölgenin konumu, doğal kaynakları vb. konular bölge seçiminde önemli olmuştur.

Bu teoriler ışığında kümelenmeyi bazı yazarlar aşağıdaki gibi tarif etmişlerdir.

Porter (1990)'a göre endüstri kümeleri; tedarikçilerden, müşterilerden teknolojisini, üretimini ve dağıtım kanallarıyla işçi sendikalarını ortak kullanmak suretiyle birbirlerine bağlanmış yapılardan oluşmaktadır. Doeringer ve Terkla (1995)'e göre, Ortak konumlanma sayesinde performans üstünlüğü sağlayan endüstrilerin coğrafi bakımdan yoğunlaşmasıdır.

Swan ve Prevezer (1996)'e göre, Küme, belirli bir coğrafi alanda belirli sektörlerin bir araya gelmesi ile kurulmuş işletme gruplarına denir. Rosenfeld (1997) Birbirleriyle yakın ilişkiler sonucu bağlılığı olan ve sinerji yaratabilen işletmelerin coğrafi olarak yoğunlaşmasıdır.

Porter (1998) Birbiriyle hem rekabet hem de işbirliği yapan, faaliyetleri birbirlerine bağlı olan işletmeler ve birçok ilgili aktörün ve kurumun bir arada bulunduğu coğrafi yoğunlaşmalardır. Hill ve Brennan (2000) Bölgedeki bulunan diğer sektör ve işletmelerle alış-veriş ilişkileri olan, teknolojiyi ve nitelikli iş gücünü ortak kullanan, aynı endüstrideki rekabetçi işletme ve kuruluşların coğrafi yoğunlaşmasıdır.

Morossini (2004) Belirli bir coğrafi alanda bulunan ekonomik birimlerin ve toplumun şekillendirdiği sosyo-ekonomik bir varlıktır. Perry (2005) Küme, doğadaki organizmalarda olduğu gibi birbirleriyle farklı biçimlerde karşılıklı ilişkileri olan işletmelerden oluşan alandır.

Kümelenme konusunda yapılan araştırmalara baktığımızda kavramla ilgili üç özelliğin öne çıktığı görülmektedir (Yiğit, 2012:32-33);



- Coğrafi yakınlık ve yoğunlaşma, ,
- Küme içinde bulunan aktörlerin çeşitliliği,
- Aktörler arası yakın ilişki.

### **1.2.1.2 Küme Aktörleri**

Kümelenme ile ilgili temel aktör işletmelerdir. Küme denilen yapı birbiriyle ilişkili ve etkileşim halinde bulunan birçok birimi de içerdiğinden yalnızca işletmelerle sınırlı kalmamaktadır. Kümeler, ürün ve hizmet sağlayıcılarını, uzman tedarikçileri, finansal kurumları, müşterileri, yardımcı ürün üreticilerini, uzmanlaşmış altyapı sağlayıcıları ve standart koruyucu kurumları kapsamaktadır. Ayrıca ticari ve sektörel birliklerde küme aktörleri arasındadır (Demirdöğen, 2013:36).

Küme aktörlerini ve ilişki ağlarını belirlemek için literatürde bir takım yöntemler yer almaktadır. Bunlardan birisi de paydaş analizidir ve kökleri 1938 yılındaki Bernard'ın çalışmalarına dayanır. Bu analizde organizasyon, bilinçli bir şekilde koordine edilen kişisel faaliyet ve güçler olarak belirtilmiştir. Şekil 1'de paydaş haritası örneği görülmektedir (Yiğit, 2012:48).

Paydaş kavramı, Wolf ve Gertler tarafından Kanada'da 22 bölgesel küme analizinde de kullanılmıştır ve küme paydaşlarını şu şekilde belirtmişlerdir (Yiğit, 2012:48);

- Büyük, teknoloji ve ihracat odaklı vb. lider firma,
- Küçük ve orta ölçekli firmalar ve tedarikçiler,
- Sanayi birlikleri, ticaret odaları,
- İşçi örgütleri,
- Kamu kurumları,
- Teknoloji transfer kurumları,
- Üniversiteler, fakülteler, bölümler ve teknoloji transfer ofisleri,
- Yüksekokul ve diğer eğitim kurumları,
- Finansal kurumlar,
- Yerel siyasetçiler ve sivil girişimciler.



**Şekil 1: Paydaş Haritası**

**Kaynak:** Yiğit, S. (2012). Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 32

Anderson vd. (2004)'nin ve Sölwell vd. (2003), kümelerin birbirine bağlı ve ortak konumlanmış endüstrilerden, finansal kuruluşlardan, hükümetten, araştırma gruplarından, işbirliği kuruluşlarından oluştuğunu ifade eden görüşünü farklı bir şekilde uyarlamıştır. Ancak, Sölwell'in iş birliği kurumları ile ilgili dairesi diğer aktörlere göre daha küçüktür (Demirdöğen, 2013:37).

İşletmeler, sektörün rekabet gücünün artmasında en önemli ve merkezi konumda bulunan aktörlerdir. İşletmelerin kümeye katılım sebepleri, işletmelerin temel faaliyet konusu olan satışların ve karlılığın artırılmasıdır. Kamuya yarar sağlamak için değildir. Kamu kurumları, kümelenme çalışmalarının başlangıç aşamasında önemli rol oynarken, işletmeler gerek başlangıç gerekse geliştirilme ve büyüme aşamasında merkezi bir role sahiptir (Yiğit, 2012:49-50; Demirdöğen, 2013:40-41).

Kümelenmede en çok altı çizilen diğer aktör ise kamu kurumlarıdır. Makro ölçekte siyasi istikrar, mikro ölçekte ise, fiziksel altyapı, eğitim gibi işletmenin çevresini oluşturan iş ortamının gerek hukuki ve kurumsal düzenlemeleri, gerekse fiziki şartların iyileştirmeleri konularında üzerine düşen görevler vardır. Bunlar hem kümenin oluşumunda hem de gelişmesinde önemli katkılar sağlayacaktır (Demirdöğen, 2013:39-40; Özgen, 2009:27).

Üniversiteler, araştırma kurumları, ilgili ve destekleyici kurumlar kümelerine, bilginin üretilmesi, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi, eğitim seviyesinin yükseltilmesi, teknolojinin geliştirilmesi, veri tabanının güçlendirilmesi konularında katkı sağlar (Demirdöğen, 2013:42). Hızla değişen ve gelişen şartlar nedeniyle rekabet üstünlüğünü sürekli kılmak için, yeni inovasyonlar ortaya koymak zorundadır (Özgen, 2009:28). Meslek kuruluşları kümede yer alan firmalara uzmanlık, danışmanlık, bilirkişilik, avukatlık, bankacılık vb. konularda destek vererek kümenin oluşması, büyümesi ve rekabetçiliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu kuruluşlar firmalara sadece bilgi ve teknoloji üretmekle kalmazlar. Ayrıca firmaların birbirleriyle etkileşim halinde olmalarına zemin hazırlarlar (Arıç, 2011:119).

Finansal aktörlerden olan bankalar, sigorta şirketleri, emeklilik fonları, yatırım fonları, sermaye sahipleri gibi aktörler kümenin başlangıç ve gelişme aşamasında hayati rol oynarlar (Yiğit, 2012:51).

### **1.2.1.3 Küme Kaynakları**

Fensterseifer ve Rastoin (2010)'a göre küme kaynakları, kümede yer alan işletmelerin değer yaratma süreçlerini etkileyen, sosyal, ekonomik, kültürel, kurumsal ve politik faktörlerin tümü olarak ifade etmişler ve şarapçılık sektöründe yaptıkları çalışmada küme kaynaklarını, literatürü de göz önünde tutarak beş gruba ayırmışlardır;

- Kümenin yönetsel yapısı ve kümedeki toplu faaliyetlerin koordinasyonundan ve çıkarlarının korunmasından sorumlu olan yerel, kamu veya özel kuruluşları da içeren Kurumsal Kaynaklar.
- Endüstrinin ihtiyaç duyduğu iş gücü, ekipman, ham madde gibi endüstriye özel ve danışma, pazarlama, dağıtım, finansman, bilgi gibi sektöre özel girdileri temin etme imkânını anlatan Özelleşmiş Sermaye.
- Kümede yer alan firmaların sosyal etkileşim ve ilişkileri sonucu ortaya çıkan, işbirliği ve güvene dayanan, ortak değer üretmeyi kolaylaştıran, ilişkisel varlıkları içeren sosyal sermaye.
- Kümenin bulunduğu bölgenin dışından bakıldığında görülen, kümenin imajı ve çekiciliği ile ilgili Ün Sermayesi.
- Kümeye özgü iklim, arazi şartları vb. gibi Doğal Kaynaklar.

Wilk (2003) Küme Kaynaklarını; tekil kaynaklar (işletmenin sahip olduğu teknoloji seviyesi, geçmişi, yapmış olduğu uzun dönemli anlaşmalar vb. bireysel kaynaklardır. Bu kaynaklar firmalar arasında performans farklılıkları yaratır ve pazarda avantajlı olmasına veya avantajının devam etmesine katkı sağlar). Sistemik kaynaklar (kümedeki tüm firmaların paylaştığı, tüm firmaları etkileyen ancak aralarındaki rekabeti etkilemeyen kaynaklardır.) ve Sınırlandırılmış kaynaklar (kümede yer alan bütün firmaların erişemediği, bazı firmaların erişebildiği kaynaklardır. İşletmenin bu kaynaklara ulaşmada coğrafi konumu, kümedeki geçmişi ve stratejik ilişkileri etkilidir) olmak üzere üçe ayırmıştır (Yiğit, 2012:104).

Viedma (2003), küme kaynak ve yeteneklerini; fiziksel kaynaklar (toprak, su, madenler, ormanlar, enerji, iklim v konum), insan kaynakları (personelin niceliği, becerileri ve maliyeti), finansal kaynaklar (sermaye miktarı ve maliyeti), bilgi kaynakları (üniversiteler, araştırma enstitüleri, özel araştırma kuruluşları, bilimsel ve teknik bilgiler) ve alt yapı (iletişim sistemi, telekomünikasyon sistemi, ulaşım, lojistik, sağlık hizmetleri ve kültürel kuruluşlar) şeklinde sınıflandırmıştır.

Oliver ve Garrigos (2007) kümelerin kaynaklarını ve yetenekleri belirlemek ve bu kaynakların kümelerin performansını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla İspanya ve İtalya’ da yer alan iki seramik karo kümesinde 76 firmada bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada 7 hipotez oluşturulmuş ve hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Çalışmada oluşturulan hipotezlere göre belirlenen küme kaynakları şunlardır;

- Nitelikli işgücü: Nitelikli işgücü havuzu küme firmalarına aittir ve küme kaynağını oluşturur.
- Sosyal etkileşimler: Bilgi alışverişini iş yeri dışındaki etkileşimler ve yüz yüze gerçekleştirilen resmi olmayan ilişkiler ve bu ilişkilerin kalitesi.
- Birinci dereceden bağlantılar: Tedarikçiler ve diğer aktörlerle işbirliği ve etkileşim sonucu oluşturulan bağlantılar.
- Kümedeki firmaların iş bilgisi: Pazarlama, dağıtım veya şirket içi AR-GE çalışmalarından elde edilen bilginin kümeye has olması ve küme içi aktarımı.
- Dış bağlantılar veya ağ etkisi: Ticari bağlantılar, kurumsal imaj, markalaşma, bölgeyi destekleyici uluslararası tanıtım etkinlikleri.

- İkinci dereceden bağlantılar: Üniversiteler, Ar-Ge merkezleri, kamu ve özel kuruluşlarla ortaklaşa gerçekleştirilen kurslar, eğitim programları gibi kümenin bilgi düzeyinin genişletilmesi faaliyetleri.
- Tüm kaynakların etkileşimi: Yukarıda bahsedilen tüm kaynak ve yetenekleri etkileşim içindedir ve bu kendi kendini güçlendirerek daha üst düzey yetenek kümesi ortaya çıkarır.

Oliver ve Garrigos tarafından yapılan çalışma sonucunda, kümenin kendine has kaynak ve yeteneklerinin olduğu ve bunlarında kümenin performansını etkilediği belirlenmiştir.

#### **1.2.1.4 Kümelenmenin Faydaları**

Kümeler, ister kendiliğinden ortaya çıkmış olsun isterse de belirli bir politika sonucunda oluşturulmuş olsun bulunduğu yerdeki firmalara birtakım avantajlar sağlar. Kümelenmenin sağlayacağı faydalardan en çok üzerinde durulanı rekabet gücü ve inovasyonu artırmasıdır (Çetin, 2018: 20). Küme içerisinde, işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları, finans kurumları, tedarikçiler, Ar-Ge birimleri vs. gibi birçok aktör vardır. Kümelenme ile bunlar arasında oluşan işbirliği ve iletişimin tek tek kümenin aktörlerinden daha fazla bir güç ortaya çıkaracağı, sinerji yaratacağı ve bunun da maliyetlerin düşmesine ve inovasyonu tetikleyerek rekabet gücünün artmasına yol açacağı düşünülür.

İşletmeler ihtiyaç duydukları hammadde, malzeme, makine teçhizat vs. gibi varlıklara uzmanlaşmış tedarikçiler vasıtasıyla daha kolay ve düşük maliyetle ulaşabilir. İşletmeler ihtiyaç duydukları nitelikli işgücünü küme içerisinden sağlayabilir. İşletmeler kümede bulunmakla toplu satın alma ve ortak pazarlama birimleri sayesinde ölçek ekonomisinden yararlandıkları için maliyet avantajı elde ederler. Kümede bulunan eğitim kurumları sayesinde ihtiyaç duydukları bilgiye ve nitelikli personele ulaşmaları kolaydır (Erkut, 2011: 24-25).

Kümeler birçok işletmenin bir arada olduğu yapılar olduğundan kamu kurumlarının ulaşım ve altyapı hizmetleriyle ilgili faaliyetlerini kolaylaştırır (Yiğit, 2012: 63). Birbirleriyle etkileşim ve iletişimleri neticesinde, gerek teknolojik ve gerekse teknolojik olmayan yeniliği destekler.

Kümelene verimlilik artışı, maliyetlerin düşmesi, inovasyonu gerçekleştirme, bölgenin ün ve imajını artırması, sosyal yapının canlanması, yeni girişimcileri ortaya çıkarması vb. sebeplerle hem inovasyona katkı sağlar, hem de rekabet gücünü artırarak ihracat performansına katkı sağlar (İrfan, 2010: 13-14).

Porter (1998) e göre işletmelerin kümede bulunmasının gerek kendisi ve gerekse küme açısından yararları şöyledir;

- Üretkenliği artırması,
- Tedarikçi ve işgücüne ulaşabilmesi,
- Uzmanlaşmış bilgiye ulaşabilmesi,
- Tamamlayıcı ürünlere ulaşması,
- İhtiyaç duyulan kurumlara ulaşılması,
- İnovasyonun geliştirilmesi,
- Girişimciliği artırması.

Dünya genelinde mal ve hizmetlerin üretimi hızla yer değiştirirken emek, sermaye ve bilgi de yer değiştirmeye başlamıştır. Yaşanan hızlı değişim ve gelişim, hem işletmelerin içi yapılarında hem de mekânsal yapılarında değişikliğe yol açmıştır. İşletmeler uzmanlaşmış işgücü, işbirliği vs. gibi özellikleri olan ilgili ve destekleyici kuruluşların bulunduğu bölgelerde yoğunlaşmışlardır.

1980'li yıllardan sonra ülke kalkınmasına ve rekabetçiliğe katkı sağlamak için, farklı bölgeler için farklı nitelikte politikalar izlemeyi gerektiren bölgesel kalkınma planları ortaya çıkmıştır. Kümeler, bulunduğu bölgenin kalkınmışlık ve gelişmişlik düzeyini artıran ve aynı zamanda rekabet konusunda üstünlük sağlayan yönü nedeniyle bir cazibe merkezi haline gelmiştir.

### **1.2.2. Firma Kaynakları**

İşletmeler, ulusal ya da uluslararası pazarlarda varlığını devam ettirebilmek, kâr edebilmek ve rekabet edebilmek için stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu stratejileri oluştururken dikkat ettikleri en önemli faktörlerden biri de sahip olduğu kaynaklardır. İşletmelere rekabet avantajı sağlayacak olan kaynakların hangileri olduğu konusunda araştırmacılar birçok çalışma yapmıştır. Bu anlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynakların, işletmenin dış çevresini oluşturan

endüstrinin yapısında ve rekabetçi pozisyonunda aranması gerektiğini söyleyen görüşler olduğu gibi, firmanın iç çevresini kendine özgü kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur olduğunu söyleyen görüşler de vardır.

### **1.2.2.1 Kaynak Tabanlı Görüş ve Gelişimi**

Bu görüşün ortaya çıkmasından önce, firmaların rekabet üstünlüğünün kaynağı ile ilgili yapılan çalışmalarda, işletme dışındaki kaynaklar, rakipler, pazar vb. diğer faktörlerin bulunduğu dış çevredeki fırsatlar ve tehditler incelenmekteydi. Rekabet avantajı sağlayan kaynakların endüstrinin yapısında ve rekabetçi pozisyonunda aranması gerektiğini savunan bu görüşe göre, seçilen endüstride işletmelerin rekabet durumunu belirleyen beş faktör vardır (İrk ve Döven, 2018).

- Pazara giriş engelleri,
- İkame ürünlerin etkisi,
- Satıcıların pazarlık gücü,
- Alıcıların pazarlık gücü
- Firmalar arasındaki rekabettir.

Porter (1985), çalışmasında, İşletmelerin rekabetçi çevresini inceleyerek strateji belirlemesi ve buna uygun kullanılacak kaynakları elde etmesi gerektiğini söylemiştir (Ghabankandi, 2017:74, Uzut, 2016:45).

Geleneksel yaklaşıma göre firmalar, dışsal faktörlerin etkisiyle başarılı ve rekabetçi olabilir. Aynı endüstride faaliyet gösteren firmalar, benzer kaynaklara sahiptir ve bunların el değiştirmesi kolaydır. Dolayısıyla, endüstrinin rekabetçi yapısı, işletmenin rekabetçiliğini, performansını ve karlılığını etkileyecektir.

KTG' ye göre ise; rekabet üstünlüğünü ortaya çıkaran hatta bunun sürdürülebilir olmasını sağlayan asıl unsur, işletmelerin kendine has kaynakları ve yeteneklerini de kapsayan içsel faktörlerdir. Çünkü geleneksel bakış açısıyla, aynı endüstride yer alan firmalar arasındaki performans farklılıklarının nedeni tam olarak açıklanamamaktadır.

Firmanın rekabet üstünlüğünü hatta sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için sürekli değişkenlik gösteren ihtiyaç ve taleplerin olduğu dış çevreye odaklanmak yerine firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklere odaklanması gerekliliğini ifade

eden görüş kaynak tabanlı görüştür (Soyer, 2007:60, Uzut, 2016:45; Ghabankandi, 2017:74).

Kaynak tabanlı görüşün ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birisi, firmalar arası performans farklılıklarının anlaşılması için yapılan çalışmalardır (Bağış ve Hızıroğlu, 2017:2).

Bu görüşle ilgili ilk sistematik çalışma Wernerfeld (1984) 'in çalışmasıdır. Bundan önce yapılan bazı çalışmalarda kaynak tabanlı görüşün gelişmesine zemin hazırladığı ve önemli katkılarının olduğu görülmektedir. Bunlar;

- Selznick'in ayırt edici yeteneklere dayanan geleneksel çalışması
- Ricardo'cu ekonomiler
- Penrose 'un işletmelerin büyüme kuramıdır.

Selznick (1957) firmaların rakiplerinden başarılı olmasını sağlayan ayırt edici yeteneklerinin olduğunu ve bunların araştırılması için içsel faktörlerin üzerinde durulması gerektiği söylemiştir. Yaptığı çalışmalarda örgütün içsel güçlü kaynağı olarak yöneticileri görmüştür (Papatya 2003: 53-54).

Ricardo ise, firmaların daha iyi kaynaklar sahip olmasının avantajlarını araştırmıştır. Düşük üretim maliyetine sahip işletmelerin yüksek üretim maliyeti ile çalışan verimsiz işletmelere göre daha karlı olduğunu ve rekabet üstünlüğe sahip olduğunu söylemiştir (Papatya 2003: 55-57).

Penrose (1959), işletme kaynakları ile büyüme arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Yiğit 2012: 95). İşletmelerde verimlilik ve rekabet üstünlüğünü sağlayan tek bir kaynak olmadığını, verimsiz gibi görülen ancak rekabete katılacak başka kaynakların da olduğunu söylemiş ve bunları geniş bir biçimde tanımlamıştır. İşletmelerin yalnızca dış kaynaklara odaklanması yerine, iç kaynaklara da odaklanması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca, her işletmenin kendine has karakteri ve kaynakları olduğunu, bunların iyi kullanılmaları durumunda elde edilecek verimin de heterojenlik göstereceğini ve bunun rekabet üstünlüğüne yol açacağını söylemiştir (Yiğit, 2012: 93; Uzut, 2016:46).

KTG günümüzde kullanılan anlamıyla ilk kez dile getiren Wernerfeld (1984) olmuştur. İşletmelere rekabet üstünlüğünü sağlayacak strateji belirlenirken işletmenin güçlü



yönleri, fırsatları, tehditler ve zayıf yönlerinin içerisinde içyapı ile ilgili olan güçlü ve zayıf yönlerinin üzerinde durulması gerektiğini söylemiştir (Wernerfeld, 1984:171).

Wernerfeld (1984)'e göre işletmeler somut ve soyut birçok kaynağa sahiptir. İşletmeler bu kaynakların oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesini dengeli biçimde yönetebilirse rekabet üstünlüğü sağlar (Wernerfeld, 1984:72).

Bu dönemlerde araştırmaları ile KTG' ye katkı sağlayan Rumelt (1984), işletmelerin kendine has rakipler tarafından kolayca anlaşılamayan ve taklit edilemeyen kaynakları sayesinde rekabetçi konum elde edebileceklerini söylemiştir (Yiğit, 2012:95).

Barney (1986), yazdığı makalesinde işletmelerin performansının artırılması için gereken kaynakların nerelerden elde edilebileceği ve bunların hangi koşullar altında elde edilip geliştirildiğinin işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli olduğunun üzerinde durmuştur (Acar, 2008:41-42).

Dierickx ve Cool (1989), kaynakların tanımlamasını yaparak firmaların kontrolü altında olan kaynakların ekonomik rant yaratabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Acar, 2008:42-43).

Barney (1991), kaynakların detaylı tanımlarını yapan, temel ilkelerini ortaya koyan, geliştiren ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kaynakların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini söyleyen araştırmacıdır.

KTG' nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde katkısı olan bazı araştırmacıların KTG'e yapmış oldukları katkıları şöyledir (Yiğit, 2012: 95-98);

**Tablo 2**  
**Kaynak Tabanlı Görüşe Katkısı Olan Görüşler**

	Penrose, 1959	İşletme kaynaklarının, işletmenin büyümesine nasıl etki ettiğine yönelik (özellikle kaynak yetersizliği sebebiyle büyüme sınırlı olduğunda) kuram geliştirmiştir.
Giriş Aşaması	Lippman ve Rumelt,1982	KTG'nin temel kavramlarından olan nedensel belirsizlik ve taklit edilemezliği açıklamışlardır.
	Wernerfelt, 1984	İşletmenin ürünlerine değil kaynaklarına odaklanması gerektiğini söyleyerek, KTG kavramını oluşturmuştur.
	Barney,1986	Örgüt kültürünün nasıl işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklarından biri olacağına yönelik kuramı ortaya koymuştur.

**Tablo 2 (Devamı)**

Dierickx ve Cool, 1989	Kaynakların etkili bir ikamesi olmaması durumunda yararlı olabilecekleri fikrini ortaya koymuştur.
Barney,1991	KTG'nin temel ilkelerini ortaya koymuş, kaynakları detaylı olarak tanımlamış ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur.
Harrison vd. 1991	Farklılaşma bağlamında kaynakların önemine ve kaynaklar arasındaki sinerjiye vurgu yapmışlardır.
Castanias ve Helfat, 1991	CEO'lar, çeşitli açılardan sektöre ve firmaya özgü yetenekleri olan bir firma kaynağı olarak tanımlanmıştır.
Fiol, 1991	Örgütsel kimliği, rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinliklerden birisi olarak ifade etmiştir.
Conner, 1991	KTG'nin yeni bir örgüt teorisi olarak geliştirildiğini göstermek amacıyla, KTG ile sanayi organizasyonu ekonomisini birleştirmiştir.
Mahoney ve Pandian, 1992	KTG'ü ayırt edici yetenekler, örgütsel iktisat ve sanayi organizasyonu teorisi ile ilişkilendirerek kavramın belirginleşmesine katkıda bulunmuştur.
Kogut ve Zander, 1992	Kombine edilebilir yetenek terimini ortaya atmış ve bilginin önemli bir kaynak olduğunu söylemiştir.
Amit ve Schoemaker,1993	Yetenek ve kaynakların birbirinden farklı olduğunu söylemişlerdir.
Peteraf, 1993	Rekabet üstünlüğünün hangi koşullar altında gerçekleştiğini ortaya koymuştur.
Hart, 1995	Kaynak Tabanlı Görüş ile işletmenin doğal kaynak tabanlı olması arasında kavramsal bir ayrım ortaya koymuş ve bunu geliştirmiştir.
Grant, 1996	KTG'nin kendi içinden ayrılan bir bölüm olarak, işletmenin bilgi tabanlı görüşünü ortaya koymuştur.
Miller ve Shamsie, 1996	Kaynak-Performans ilişkisini, kaynakları doğrudan ölçerek test etmişlerdir.
Conner ve Prahalad, 1996	Bilgi ve fırsatlara dayanan argümanların uygulanması, ekonomik faaliyet organizasyonu ile ilgili karşıt öngörülere yol açabilecek durumlarını belirlemişlerdir.
Oliver, 1997	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü daha iyi açıklayabilmek için, KTG ve Kuramsal teorinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini söylemiştir.
Teece, Pisano, ve 1997	Dinamik yetenekler kavramını ortaya koymuşlardır. Rekabet üstünlüğünün; çok sayıda varlık, süreç ve evrimsel gelişme neticesinde ortaya çıktığını söylemişlerdir.

**Tablo 2 (Devamı)**

Coff, 1999	Kaynaklardan sağlanan yüksek karın, paydaşlar arasında nasıl dağıtılacağına yönelik fikir ortaya koymuşlardır.
Combs ve Ketchen, 1999	Örgüt şeklinin belirlenmesi ile ilgili, örgütsel iktisat teorisi ile kaynak tabanlı görüşün nasıl uyumlaştırılacağını anlatmışlardır.
Alvarez ve Busenitz, 2001	Girişimcilik ile ilgili araştırmalara, kaynak tabanlı görüşün ne gibi katkılarının olacağını açıklamışlardır.
Priem ve Butler, 2001	KTG'nin faydalarını, strateji ve örgüt teorisi yönünden ortaya koymuşlardır.
Wright, Dunford, ve Snell, 2001	İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalara kaynak tabanlı görüşün ne gibi katkılarının olduğunu açıklamışlardır.
Barney, Wright, ve Ketchen, 2001	Kaynak tabanlı görüşün ilgili alanlara etkisini tanımlamışlardır.
Makadok ve Barney, 2001	Bilgi firmalarının sınırlı kaynakları elde etme girişimleri ile ilgili bir kuram oluşturmuşlardır.
Makadok, 2001	Kaynak tabanlı görüşün sunduğu dinamik yetenekler teorisi ve yüksek kar üzerinde fikirler ortaya koymuşlardır.
Lippman ve Rumelt, 2003	Ödemeler bakış açısı getirerek kaynak tabanlı görüşün mikro temellerinin tartışılmasını başlatmışlardır.
Ireland, Hitt, ve Sirmon, 2003	Büyüme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli kaynakların hangileri olduğunu söyleyerek Stratejik Girişimciliği tanımlamışlardır.
Winter, 2003	Yüksek dereceli yetenek terimini ortaya atmış ve açıklamasını yapmışlardır.
Gavetti, 2005	Biliş ve hiyerarşinin rollerini vurgulayarak dinamik yeteneklerin mikro temelleri hakkında kuram geliştirmişlerdir.
Foss ve Foss, 2005	Mülkiyet hakları teorisi ile Kaynak tabanlı görüşün kavramsal ilişkisini ortaya koymuşlardır.
Teece, 2007	Açık bir ekonomide üstün kurum performansını sürdürmek için gerekli yeteneklerin doğasını ve mikro temellerini belirlemiştir.
Sirmon, Hitt, ve Ireland, 2007	Üstün karlılık ile kaynaklar arasındaki açığa çıkarılmamış süreçler (örneğin kara kutu) hakkında bir kuram ortaya koymuşlardır.
Armstrong ve Shimizu, 2007	Kaynak tabanlı görüş ile ilgili yapılan araştırmalardaki yöntemleri eleştirel bir şekilde ele alarak incelemiştir.
Crook, Ketchen, Combs, ve Todd, 2008	Günümüze kadar gelen deliller genelinde performanstaki değişimin önemli bir bölümünü açıklayan stratejik kaynakları oluşturmak için meta analiz yöntemini kullanmıştır.

Olgunluk Aşaması

**Tablo 2 (Devamı)**

Kraaijenbrink, Spender, ve Groen, 2010	KTG'e yönelik yapılan eleştirilerin esaslarını incelemiştir.
--	--

**Kaynak:** Yiğit, S. (2012). Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi. Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 95-98.

### 1.2.2.2 Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması

Kaynak ve yeteneklerin sınıflandırılması ile ilgili literatürde bazı araştırmacıların görüşlerine aşağıda değinilmiştir.

İşletme kaynakları, Hofer ve Schendel (1978)'e göre beşe ayrılır. Bunlar;

- Finansal kaynaklar (nakit akışı, borçlanma yeteneği, vb.),
- Fiziksel kaynaklar (bina, makine, tesis, ekipman, hammadde vb.),
- İnsan kaynakları (satış personeli, üretim müdürü, kalifiye personeller, üst düzey yöneticiler, yöneticilerin deneyimleri ve becerileri vb.),
- Teknolojik kaynaklar (yüksek kaliteyi düşük maliyetle sağlayabilen Ar-Ge tesisleri, makine ve cihazlar, patent, telif ve ticari sır niteliğindeki işletmeye ait teknolojik kaynaklar),
- Örgütsel kaynaklar (müşteriler, tedarikçiler, pazarlama kanalları, devlet gibi kurum ve kuruluşlarla olan resmi-gayri resmi ilişkiler, örgüt kültürü).

Sadler (2003)'te örgütsel kaynakları ilişkisel kaynaklar adını vererek somut hale getirmiştir.

Grant (1991) çalışmasında Hofer ve Schendel'in çalışmasına Ün'ü (markalar, işletmenin şöhreti) eklemiştir.

Barney (1991), işletmenin kaynaklarını strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklar olarak tarif etmiş ve 3'e ayırmıştır.

- Fiziksel kaynaklar
  - Somut – Fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklar(Bina, makine, teçhizat, toprak ve yatırım),
  - Soyut – Fiziksel olarak gözlemlenemeyen ve bilançoda görünmeyen varlıklar (İtibar, patent, marka)

- İnsan kaynakları (Eğitim, deneyim, personel ilişkileri, beceriler ve entelektüel kapasite),
- Organizasyonel kaynaklar (Örgüt kültürü, süreçler, yönergeler, diğer kuruluşlarla ilişkiler, yönetim bilgi sistemi) olarak üçe ayrılmıştır.

Daha sonra Barney çalışmasına finansal kaynaklar olarak dördüncü bir kategori daha eklemiştir (Yiğit, 2012: 97). Barney (1992) çalışmasında yeteneği ise, işletmeye strateji oluşturmak, seçmek ve uygulamak konusunda yol gösteren organizasyonel özellikler olarak tarif etmiştir.

Grant (1991)'a göre kaynaklar, üretim sürecine katılan girdilerdir. Yetenek ise, birlikte kullanılan kaynaklar sayesinde firmanın belirli işleri ya da faaliyetleri yapabilme kapasitesidir. Amit ve Schoemaker (1993)'e göre kaynaklar, işletmenin sahip olduğu ve kontrol altında olan faktörler stokudur. Amit ve Schoemaker aynı çalışmada yeteneği ise, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaynaklarını kullanabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır.

Collis ve Montgomery (1995)'e göre işletme kaynakları; somut kaynaklar, soyut kaynaklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üçe ayırmıştır. Wernerfelt (1984)'e göre, işletme kaynakları soyut ve somut varlıklardır.

Fahy ve Smithee (1999) işletme kaynaklarını, maddi ve maddi olmayan varlıklar ile yetenekler şeklinde kategorize etmiştir. Shapiro (1999) çalışmasında, işletme kaynaklarını örgütsel, fiziksel, beşeri, finansal, bilgi, pazarlama kaynakları ve yasal kaynaklar olmak üzere kategorize etmiştir.

Das ve Teng (2000), kaynakları mülkiyete dayalı kaynaklar (patentler, sözleşmeler ve mülkiyet hakkı ile koruma altına alınan finansal sermaye, fiziki kaynaklar ve beşeri kaynaklar) ve bilgiye dayalı kaynaklar (maddi teknik bilgi ve yetenekler) olarak ikiye ayırmıştır.

Javidan (1998) çalışmasında kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, organizasyonel kaynaklar olmak üzere üçe ayırmıştır. Hafeez vd. (2002) ise kaynakları; fiziksel kaynaklar (bina, araç gereç, coğrafi konum, hammadde, finansal varlıklar), entelektüel kaynaklar (bilgi, patent, firma imajı, marka, müşteri sadakati) ve kültürel kaynaklar (paylaşılan değer ve inançlar)'dır.

Teece vd. (1997) çalışmasında yeteneği işletmenin uyumlu, öğrenebilir, değişebilir ve yenilenebilir olmasına katkı sağlayan dinamik rutinler olarak tanımlamıştır.

Araştırmacılar kaynakları tarif etmek için farklı bakış açıları ile farklı terimler kullanmışlardır. Nelerin kaynak olduğu, nelerin yetenek olduğu, kaynakların yetenekleri kapsayıp kapsamadığı, hangi kaynak ve yeteneklerin önemli olduğu ve rekabet için hangi kaynaklardan ne zaman ve ne durumda yararlanılacağı konusunda net bir ayırım bulunmamaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2017:2).

Kaynak tabanlı görüşü savunanlar; firmaların kendine has, kendine ait ve yine kontrolü kendisinde olan, stratejik kaynakların rekabet üstünlüğü açısından önemli bir kaynak olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşün en önemli temsilcileri Penrose ve Wernerfelt'dir. Penrose (1959) çalışmasında, firmanın kendi iç kaynaklarını net olarak anlamadan, çevrenin ve dış kaynakların anlaşılamayacağını söylemiştir.

Barney (1991)'e göre, aynı endüstride yer alan firmaların birbirinden farklı kaynaklara sahip olduğunu ve bunları farklı stratejilerle birleştirdiğinde taklit edilmesinin zorlaşacağını ve rekabet üstünlüğü sağlayacağını ifade etmiştir (Uzut, 2016: 48).

Kaynak tabanlı görüşe göre, firmaların sahip olduğu kaynakların tamamı rekabet üstünlüğü sağlama özelliğine sahip olmayabilir. Çünkü her firmanın örgütsel yapısı, kültürü, stratejileri ve kaynaklarının kendine has bir yapısı vardır.

Barney (1991)'e göre bir kaynağın rekabet üstünlüğü yaratması için şu niteliklere sahip olması gerekir;

- Değerli: Firmanın rekabetçi pozisyonunu artıran, fırsat yaratıp tehditlere karşı koyabilen ve maliyetleri düşürüp gelirleri artırabilen kaynakların değerli olduğu söylenmektedir.
- Nadir: Bir kaynak ve yetenek, rakiplerinde kullandığı bir kaynak değilse firmaya rekabet avantajı sağlayacaktır. Aksi takdirde rekabet avantajı sağlamaz.
- Taklit edilemeyen: Firmalar kendisine rekabet avantajı sağlayacak değerli ve nadir kaynaklara sahipse, bunun aynı zamanda rakipleri tarafından taklit edilememesi gerekmektedir. Bu durum firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

- İkame edilemeyen: Firmanın sahip olduğu kaynağın, aynı etkileri yaratabilecek farklı bir kaynakla değiştirilemez olması gerekmektedir. Aksi halde rekabet üstünlüğü sürdürülebilir olmaz.

Kaynak tabanlı görüş aynı endüstrideki firmalar kontrol ettikleri kaynaklar ve yetenekler açısından heterojen bir özellik göstermekte ve bu kaynak ve yetenekler firmalar arasında tam olarak transfer edilememektedir bu da firmaları rekabet konusunda üstün kılmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2017:2).

- Firmaların kaynakları elde etmesi ve bunların uygulamaya konulması içinde buldukları yer ve zaman koşuluna göre farklılık göstermesiyle,
- Firmaya özgü kaynakların neler olduğu ve bunlarla sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantının tam olarak anlaşılabilmesi veya eksik anlaşılması,
- Müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve yöneticilerin hem kendi aralarında hem de birbirleriyle olan ilişkilerinde ve bağlantılarında karmaşık bir takım süreçler vardır. Bu nedenle kaynaklar ve yetenekler heterojendir ve firmalar arasında transfer edilemez olmasını sağlamaktadır.

Firmalar, bu özellikleri içeren kaynaklara sahipse ve bunları kendi stratejilerine uygun şekilde kullanıyorsa, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Beşirov, 2007:81).

Barney (1991), firma tarafından kontrol edilen ve firmaların stratejilerini etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayan yetenekler, firma özellikleri, örgütsel süreçler, bilgi ve üst bilgiyi de kapsayan tüm varlıklardır diyerek yetenekleri de kaynak saymaktadır.

Grant (1991)'e göre ise, kaynak üretim sürecindeki girdilerdir. Yetenek ise, kaynakların görev ve faaliyetlerini yerine getirme becerisidir diyerek kaynak ve yeteneği birbirinden ayırmıştır.

Collis ve Montgomery (1998), belli bir sektörde, belli bir zamanda önemli olan bir kaynağın başka bir zamanda veya başka bir sektörde önemsiz olabileceğini söylemiştir. Rekabetçilikte soyut varlıklar işletmeler için büyük avantaj sağlamaktadır. Çünkü somut varlıklar kolay elde edilebilir ve taklit edilebilirken, soyut varlıkların taklit edilmesi ve ele geçirilmesi zordur.

Day (1994) çalışmasında, yeteneği varlıkların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kullanılması sonucu ortaya çıkacak sinerji olarak ifade etmektedir. Kaynağı ise, varlıklarından elde etmiş olduğu sermayenin tümü olarak tanımlamıştır.

Kaynak tabanlı bakış açısına göre, rekabetin çok yoğun yaşandığı dünyamızda firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmaları için kendi kaynak ve yeteneklerine odaklanması gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bu kaynak ve yeteneklerin nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikte olması rekabetçilik ve sürdürülebilir rekabetçilik açısından önemlidir.

Literatürde ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalar kaynak temelli yaklaşımı esas almaktadır.

Zou ve Stan (1998), işletmelerin strateji ve ihracat performans belirleyicisinin içsel kendisine has kaynaklar olduğunu söylemiş ve ihracat performansının, işletmenin büyüklüğü, deneyimi ve yeteneklerini de kapsayan içsel faktörlere bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Dhanaraj ve Beamish (2003), ABD ve Kanada' da küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaptıkları çalışmalarda, kaynak tabanlı yaklaşım ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kaynak olarak; işletmenin büyüklüğü, girişimcilik özellikleri ve teknoloji yoğunluğunu kullanmışlardır. Sousa vd. (2008), ihracat performansı ile ilgili içsel faktörleri kaynak tabanlı yaklaşıma göre açıklamışlardır.

İşletmelerin rekabet gücü ile ihracat performansı arasında önemli bir ilişki vardır. Rekabet gücünü artıran, işletmelerin kaynak ve yetenekleridir. İşletmeler bu kaynak ve yetenekler sayesinde uluslararasılaşma faaliyetlerinde başarılı olabilirler. İşletmeler ihracat için kaynak ve yeteneklerini oluşturup geliştirmeye çalışırlar. İhracat kaynak ve yetenekleri, işletmenin sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarla firmaların kendine has bilgi ve becerilerinin bütünleşmesiyle ortaya çıkar (Papatya, Papatya, 2005:233-277).

İhracat performansına etki eden kaynak ve yetenekler şunlardır (Papatya ve Papatya, 2005:233-277):



- Deneyimsel Kaynaklar: Oluşturulması zaman alan, deneyimsel bilgisi işletme için değerli, karmaşık ve taklit edilmesi zor kaynaklardır. İşletmeler bu kaynakları sayesinde diğer işletmelere üstünlük sağlar.
- Ölçek Kaynakları: Büyük firmaların daha fazla kaynağa sahip olduğu görüşünden yola çıkılmıştır. İşletmenin sahip olduğu finansal ve yönetsel kaynaklar, ihtiyacından fazla ise, işletme bu kaynakları farklı yerlere yönlendirerek işletme performansını artırabilir.
- Finansal Kaynaklar: Finansal kaynakları fazla olan işletmeler, ortaya çıkabilecek belirsizlik ve riskleri azaltabilir. Rekabet etmeye yardımcı olur. Yeni ürün geliştirme ve ihracat faaliyetlerinde kolaylık sağlar.
- Bilgi Temelli Kaynaklar: Girilecek pazarla ilgili önemli bilgilerin elde edilmesi ve belirsizliklerin azaltılması, izleyecekleri strateji ile birleştirilmesi durumunda hem uluslararasılaşma hem de başarılı performans göstermesi için önemlidir.
- Müşteri İlişkileri Yeteneği: Hem tedarikçi hem de nihai tüketicilerle iyi ilişkiler kurulması, işletmeler açısından son derece önemlidir. Hataların azaltılması ve siparişlerin doğru ve zamanında karşılanmasını sağlar.
- Ürün Geliştirme Yeteneği: Müşterilerin istek, arzu ve beklentilerine uygun mal ve hizmetlerin üretilmesi ve geliştirilmesi işletmeler açısından çok önemlidir. Ürün geliştirme yeteneği müşterilerle ilgili daha fazla ve daha doğru bilgi edinmeyle ar-ge çalışmalarına yön verir, ileri seviye ürün geliştirmelerini sağlar.

Kaynak tabanlı görüşe göre, işletmeler arası performans farklılıkları, endüstrinin yapısından veya firmanın konumundan değil, sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden oluştuğunu ifade etmektedir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı dünyamızda firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmaları için kendi kaynak ve yeteneklerine odaklanması gerekmektedir. Bu kaynak ve yetenekler değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olmalıdır. Dolayısıyla firmalara avantaj sağlayacak kaynak ve yeteneklerin tespit edilmesi son derece önemlidir. Firma uygun kaynak ve yetenekleri sayesinde performansını artırabilir.

## **BÖLÜM 2. KÜME KAYNAKLARININ VE FİRMA KAYNAKLARININ İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan saha çalışmasından, uygulanan analizler ve analiz sonucunda ulaşılan bulgulardan bahsedilmiştir. Öncelikle araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme açıklanmıştır. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarından bahsedilerek araştırma sonucunda elde edilen bulgular özetlenerek yorumlanmıştır.

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma kümelene, uluslararasılaşma ve ihracat performansı literatürüne dayanarak, mobilya sektöründe işletme kaynaklarının ve küme kaynaklarının ihracat performansına etkisini tespit etmek için yapılmıştır. Araştırmada İnegöl (Bursa) ve Siteler (Ankara)'de bulunan mobilya firmalarına Ek 1'de yer alan anket uygulanmış ve veriler yüz yüze görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerle istatistiksel analizler yapılarak hipotezler test edilmiş ve işletme kaynakları ve küme kaynaklarının ihracat performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **2.1.1. Araştırmanın Hipotezleri**

İşletmelerin faaliyet gösterdiği uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi ve rekabette üstünlük sağlayabilmesi ihracat performansına bağlıdır. İhracat performansı ile ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında kaynak tabanlı görüşün temel alındığı görülmektedir. KTG'ye göre, performans artışı sağlayabilmenin yolu dışsal çevreden ziyade işletmenin sahip olduğu içsel kaynak ve yetenekleridir. Barney (1991) kaynakları fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve finansal kaynaklar olarak sınıflandırmıştır. KTG çerçevesinde yapılan araştırmalarda kaynakları yeterli ve güçlü olan işletmelerin, performans artışı ve başarı sağladığı görülmüştür. Bu araştırmalarda, beşeri kaynaklar olarak ifade edilen çalışanların ve yöneticilerin beceri ve tecrübelerinin, eğitim durumunun, yabancı dil bilgisinin ve pazar bilgisinin ihracat performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur (Leonidou vd. 1998: 87, Katsikeas vd. 1996: 13-14). Finansal kaynakları iyi olan işletmelerin ihracata daha fazla bütçe

ayırıldığı ve performansını olumlu etkilediğine, fiziki kaynaklardan işletmenin konumunun hammadde kaynaklarına yakınlığının, üretimde kullanılan makine ve ekipmanın teknoloji düzeyinin işletme büyüklüğünün firma performansını olumlu etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur (Aaby ve Slater, 1989;17; Zou ve Stan 1998: 350). Yine örgütsel kaynakların firmanın yaşının, uzmanlığının, tecrübesinin ve diğer aktörlerle ilişkilerinin ve işbirliğinin performansını olumlu etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Leonidou vd. 2000: 136). Yine benzer şekilde Porter (1990)'a göre kümeler aktörler arasındaki uzmanlaşma ve işbirliği sayesinde ölçek ekonomisi oluştururlar ve bu durum maliyet avantajı sağlayarak işletmelerin rekabetçiliğini ve performansını olumlu etkilemektedir. Oliver ve Garrigos (2007) çalışmalarında kümelerin kendine has kaynak ve yetenekleri olduğunu bunların kümenin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Yazında yer alan bu görüşler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür

Araştırmaya ilişkin hipotezlerimiz şunlardır;

H<sub>1</sub>: Küme kaynakları subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>1a</sub>: Kurumsal kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Özelleşmiş kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: İlişkisel kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>: Finansal kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>2</sub>:Firma kaynakları subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>: Beşeri kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Örgütsel kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Fiziksel kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>: Finansal kaynaklar subjektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Küme kaynakları objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>3a</sub>: Kurumsal kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>: Özelleşmiş kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>3c</sub>: İlişkisel kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>3d</sub>: Finansal kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>4</sub>:Firma kaynaklarının objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>4a</sub>: Beşeri kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>4b</sub>: Örgütsel kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>4c</sub>: Fiziksel kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

H<sub>4d</sub>: Finansal kaynaklar objektif ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

### **2.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan firma kaynakları ve küme kaynaklarına ilişkin ölçekler Yiğit (2012)'nin çalışmasından uyarlanarak geliştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ihracat performansı ile ilgili ölçekler ise Zou vd. (1998) ve Sousa vd. (2008)'in çalışmalarından uyarlanarak geliştirilmiştir.

Yiğit (2012) çalışmasında olduğu gibi küme kaynakları kurumsal kaynaklar, özelleşmiş kaynaklar, ilişkisel kaynaklar ve finansal kaynaklar olmak üzere dört alt boyutta, firma kaynakları ise beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve finansal kaynaklar olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. İhracat performansı ise Zou vd. (1998) ve Sousa vd. (2008) çalışmalarında olduğu gibi subjektif ihracat performansı ve objektif ihracat performansı olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır.

Anket toplam 77 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının 25 tanesi tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır. Firma kaynaklarının 20 sorusu ve küme kaynaklarının 24 sorusu 5'li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Subjektif ihracat performansına ilişkin 4 soru 5' likert ölçeğinde (1= Kesinlikle Memnun Değilim, 5=Kesinlikle Memnunum) ve objektif ihracat performansına ilişkin 4 soru ise (1= Çok Düşük, 5= Çok Arttı) 5'li likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

### **2.1.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme**

Araştırma mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerine yapılmıştır. Türkiye'deki en büyük mobilya kümelenmelerinin bulunduğu Siteler ve İnegöl örnekleme araştırılmaya dâhil edilmiştir. Ankara-Siteler ve Bursa-İnegöl mobilya sektöründe yaklaşık 10.000 adet firma faaliyet göstermektedir. Araştırma için gerekli veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. 530 firma ziyaret edilmiş ve anketi kabul eden 410 firmaya anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin eksik ve gelişigüzel doldurulması gibi çeşitli sebeplerden dolayı 82'sinin uygulanamaz, 328'inin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Türkiye’de ki kümelerin henüz oluşumlarını tam anlamıyla gerçekleştirememiş olmalarından dolayı küme kaynaklarının belirlenmesi aşamasında sıkıntılar yaşanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanıldığı için, sorulara cevap verecek olan yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle anket uzun bir sürede tamamlanabilmiştir. Ulusal ve uluslararası ilişkilerde meydana gelen hızlı değişiklikler nedeniyle araştırma yapılan sektörde bundan etkilenmekte, firmayla ilgili doğru ticari bilgilere ulaşmakta zorlanılmaktadır. İşletme yönetici veya sahiplerinin çoğu zaman işletmeleriyle ilgili bilgi vermek konusunda isteksiz davranmaları da bir başka kısıttır.

## 2.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

İnegöl ve Siteler’de faaliyet gösteren mobilya firmalarında gerçekleştirilen anket uygulamasına ilişkin analiz sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

### 2.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerine ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Güvenilirlik analizi için Cronbah’s  $\alpha$  yöntemi kullanılmıştır. Cronbah’s  $\alpha$  katsayısı 0 ve 1 arasında değerler alır. Güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için  $\alpha$  değerinin 0,60’tan yüksek olması gerekir (Kartal ve Dirlik, 2016: 1870-1871). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen analiz bulgularına göre küme kaynakları için  $\alpha=0,670$ , firma kaynakları için  $\alpha=0,765$ , subjektif ihracat performansı için  $\alpha=0,950$  ve objektif ihracat performansı için  $\alpha=0,960$  olarak elde edilmiştir. Güvenilirlik dereceleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	Cronbah’s $\alpha$
Küme Kaynakları	,670
Firma Kaynakları	,765
Subjektif Performans	,950
Objektif Performans	,960

Güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbah's  $\alpha$  değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yönetici demografik özellikleri ve firma bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4**  
**Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>		
≤30	26	7,9
31-40	138	42,1
41-50	99	30,2
>50	60	18,3
<b>Firmada çalışma süresi</b>		
5 yıldan az	45	13,7
5-10 yıl	64	19,5
11-15 yıl	21	6,4
15 yıldan fazla	187	57,0
<b>Eğitim düzeyi</b>		
İlköğretim	182	55,5
Lise	81	24,7
Yüksekokul	23	7,0
Lisans ve üzeri	37	11,3
<b>Firmadaki görevi</b>		
İşletme Müdürü	235	71,4
Satış Müdürü	56	17,0
Pazarlama Müdürü	12	3,6
Firma sahibi	4	1,2
Muhasebe Müdürü	4	1,2
Üretim Müdürü	5	1,5
Müdür Yardımcısı	4	1,2
AR-GE Müdürü	2	0,6
İhracat Müdürü	1	0,3
Sevkiyat Müdürü	2	0,6
Dış Ticaret Müdürü	1	0,3
Fabrika Müdürü	1	0,3

**Tablo 5**  
**İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde
<b>Bulduğunuz küme</b>		
Siteler	251	76,5
İnegöl	77	23,5
<b>Uluslararası fuar ve sergilere katılma durumu</b>		
Evet	129	39,3
Hayır	199	60,7
<b>Dış ticaret işlemlerini gerçekleştiren birim</b>		
Pazarlama/Satış Bölümü	3	0,9
Dış ticaret Bölümü	48	14,8
Aracı kişiler	82	25,3
Aracı kuruluşlar	85	26,2
Üst yöneticiler	106	32,7
<b>Yurtdışına açılma yöntemleri</b>		
Planlı ihracat	57	17,4
Tesadüfi ihracat	22	6,7
Yabancı aracı firma ile ihracat	26	7,9
Yerli aracı firma ile ihracat	66	20,1
Yurt dışı aracı firmalara temsilcilik verme	4	2,2
Diğer	3	0,9
<b>Yıllık toplam ihracat satışı</b>		
0-1.000.000 arası	31	9,5
1.000.001-2.000.000 arası	36	11,0
2.000.001-3.000.000 arası	11	3,4
3.000.001-4.000.000 arası	10	3,0
4.000.001-5.000.000 arası	22	6,7
5.000.001-10.000.000 arası	6	1,8
15.000.001-20.000.000 arası	1	0,3
<b>İşletmenizin yıllık cirosu</b>		
5 milyon altı	52	15,9
5-9 milyon arası	10	3,0
10-14 milyon arası	39	11,9
15-19 milyon arası	14	4,3
20-24 milyon arası	6	1,8
25-29 milyon arası	5	1,5
30-34 milyon arası	5	1,5
35-39 milyon arası	4	1,2
40-44 milyon arası	8	2,4
45-49 milyon arası	3	0,9
50 milyon ve üstü	3	0,9

Araştırmaya katılan işletmelerin %76,5'i sitelerde ve %23,5'i ise İnegöl'de faaliyet göstermektedir. Görüşülen kişilerin %71,4'ü işletme müdürü iken %17,0'si satış müdürü ve %3,6'sı pazarlama müdürüdür. Firmada mevcut pozisyonda çalışma süreleri incelendiğinde %13,7'si 5 yıldan daha kısa süre, %19,5'i 5-10 yıl, %6,4'ü 11-15 yıl ve %57'si de 15 yıldan daha fazla şeklinde cevap vermişlerdir. Görüşülen bireylerin %7,9'u 30 yaşından küçük, %42,1'i 31-40 yaş aralığında, %30,2'si 41-50 yaş aralığında ve %18,3'ü 50 yaş üzeridir. İlköğretim mezunlarının oranı %55,5'i, lise mezunlarının

oranı %24,7, yüksekokul mezunlarının oranı %7 ve lisans ve lisansüstü mezunların oranı ise %11,3'tür. Uluslararası fuar ve sergiye katılım oranı %39,3'tür. Dış ticaret işlemlerini %32,7 oranında üst yöneticiler, %26,2'sini aracı kuruluşlar, %25,3'ünü aracı kişiler ve %14,8'i de dış ticaret birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin %20,1'i yurtdışına açılmada yerli aracı firma ile ihracat yöntemini kullanmaktadır. Planlı ihracat yaparak açılanların oranı %17,4 iken yabancı firma ile ihracat yapanların oranı %7,9'dur. Tesadüfi olarak ihracat yapanların oranı %6,7 olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin %11'i ihracat satışlarının 1.000.001-2.000.000 arası, %9,5'i ise 1 milyon ve altı olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin yaklaşık %64'ü yıllık toplam ihracat satış rakamı sorusuna cevap vermekten kaçınmıştır. Yıllık ciro değerleri incelendiğinde %15,9'unun 5 milyon altı, %11,9'unun 10-14 milyon arası olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %54'ü yıllık cironuz sorusuna cevap vermekten kaçınmıştır.

### **2.3.2. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini tespit eden analiz türüdür (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 340). Araştırmada kullanılan değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Küme kaynaklarının korelasyon analizine göre;kurumsal kaynaklar ile özelleşmiş, ilişki ve finansal kaynaklar arasında oldukça yüksek pozitif ( $p \leq 0,01$ ) ilişki, özelleşmiş kaynaklar ile ilişki kaynaklar ve objektif performans arasında oldukça yüksek pozitif ( $p \leq 0,01$ ) ilişki, ilişki kaynaklar ile finansal küme kaynakları, subjektif ve objektif performans arasında oldukça yüksek pozitif ( $p \leq 0,01$ ) ilişki, subjektif performans ile objektif performans arasında oldukça yüksek pozitif ( $p \leq 0,01$ ) ilişki ortaya çıkmıştır. Küme kaynaklarının korelasyon bulguları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 6**  
**Küme Kaynakları Korelasyon Analizi**

	Kurumsal Kaynaklar	Özelleşmiş Kaynaklar	İlişkisel Kaynaklar	Finansal Küme Kaynakları	Subjektif Performans	Objektif Performans	Küme Kaynakları
<b>Kurumsal Kaynaklar</b>	1						
<b>Özelleşmiş Kaynaklar</b>	,182**	1					
<b>İlişkisel Kaynaklar</b>	,265**	,336**	1				
<b>Finansal Küme Kaynakları</b>	,214**	-,098	,198**	1			
<b>Subjektif Performans</b>	,017	,107	,144**	,002	1		
<b>Objektif Performans</b>	,063	,118*	,156**	,072	,853**	1	
<b>Küme Kaynakları</b>	,730**	,527**	,720**	,498**	,104	,159**	1

\*\* p<0,001 \* p<0,005

**Tablo 7**  
**Firma Kaynaklarının Korelasyon Analizi**

	Beşeri Kaynaklar	Örgütsel Kaynaklar	Fiziksel Kaynaklar	Finansal Kaynaklar	Subjektif Performans	Objektif Performans	Firma Kaynakları
<b>Beşeri Kaynaklar</b>	1						
<b>Örgütsel Kaynaklar</b>	,291**	1					
<b>Fiziksel Kaynaklar</b>	,320**	,467**	1				
<b>Finansal Kaynaklar</b>	,347**	,233**	,259**	1			
<b>Subjektif Performans</b>	,080	,260**	,006	,076	1		
<b>Objektif Performans</b>	,098	,192**	-,003	,078	,853**	1	
<b>Firma Kaynakları</b>	,728**	,722**	,737**	,604**	,152**	,132*	1

\*\* p<0,001 \* p<0,005

Firma kaynakları korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde beşeri kaynaklar ile örgütsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve finansal kaynaklar arasında oldukça yüksek pozitif yönlü ( $p \leq 0,01$ ) ilişki, örgütsel kaynaklar ile fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, subjektif performans ve objektif performans arasında oldukça yüksek pozitif yönlü ( $p \leq 0,01$ ) ilişki, fiziksel kaynaklar ile finansal kaynaklar arasında oldukça yüksek pozitif yönlü ( $p \leq 0,01$ ) ilişki ve subjektif performans ile objektif performans arasında

oldukça yüksek pozitif yönlü ( $p \leq 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Firma kaynaklarının korelasyon bulguları Tablo 7’de verilmiştir.

### 2.3.3. Regresyon Analizi

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin objektif ve subjektif ihracat performansına, küme kaynakları ve firma kaynaklarının etkisini belirlemek için tekli ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişkenin bağımsız değişken tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Bu analiz türünde model bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

**Tablo 8**  
**Tekli Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişkenler							
	Subjektif Performans				Objektif Performans			
	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Sig.	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Sig.
<b>Küme Kaynakları</b>	,262	,104	,008	,060	,460	,159	,025	,004
Kurumsal kaynaklar	,034	,313	,000	,755	,140	1,139	,001	,256
Özelleşmiş kaynaklar	,134	1,938	,008	,053	,170	2,142	,011	,033
İlişkisel kaynaklar	,258	2,625	,018	,009	,321	2,865	,021	,004
Finansal kaynaklar	,002	,028	,000	,978	,100	1,297	,002	,196
<b>Firma Kaynakları</b>	,297	2,783	,020	,006	,296	,132	,014	,017
Beşeri kaynaklar	,095	1,443	,003	,150	,135	1,776	,007	,077
Örgütsel kaynaklar	,413	4,876	,065	,000	,350	3,544	,034	,000
Fiziksel kaynaklar	,008	,102	,000	,919	-,004	-,051	,000	,959
Finansal kaynaklar	,104	1,375	,003	,170	,123	1,412	,003	,159

Not: n=328. R<sup>2</sup>= Uyarlanmış R<sup>2</sup>.

Tekli regresyon analizi bulgularına göre; küme kaynaklarından ilişkisel kaynaklar ( $p \leq 0,01$ , R<sup>2</sup>: 0,018) ve firma kaynaklarından örgütsel kaynaklar ( $p \leq 0,01$ , R<sup>2</sup>: 0,065), subjektif ihracat performansını düşük şiddette pozitif yönde etkilemektedir. Küme kaynaklarından özelleşmiş kaynaklar ( $p \leq 0,01$ , R<sup>2</sup>: 0,011) ve ilişkisel kaynaklar ( $p \leq 0,01$ , R<sup>2</sup>: 0,021) ile firma kaynaklarından örgütsel kaynaklar ( $p \leq 0,01$ , R<sup>2</sup>: 0,034), objektif

ihracat performansını düşük şiddette pozitif yönde etkilemektedir. Tekli regresyon bulguları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkiyi daha ayrıntılı incelemek için ayrıca çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde küme kaynakları ve firma kaynaklarının subjektif ve objektif ihracat performansına etkisi ele alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; küme kaynaklarının subjektif ihracat performansına anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Subjektif ihracat performansı ile küme kaynakları ( $p \leq 0,01$ ,  $R^2: 0,076$ ) ve objektif ihracat performansı ile küme kaynakları ( $p \leq 0,01$ ,  $R^2: 0,020$ ) ve firma kaynakları ( $p \leq 0,01$ ,  $R^2: 0,042$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çoklu regresyon bulguları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9**  
**Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişkenler							
	Subjektif Performans				Objektif Performans			
	$\beta$	t	$R^2$	Sig.	$\beta$	t	$R^2$	Sig.
<b>Küme Kaynakları</b>								
Kurumsal kaynaklar	-,052	-,460			,011	,087		
Özelleşmiş kaynaklar	,084	1,111	,013	,079	,120	1,397	,020	,031
İlişkisel kaynaklar	,235	2,147			,239	1,913		
Finansal kaynaklar	-,015	-,209			,078	,963		
<b>Firma Kaynakları</b>								
Beşeri kaynaklar	,032	,448			,086	1,035		
Örgütsel kaynaklar	,508	5,234	,076	,000	,420	3,710	,042	,001
Fiziksel kaynaklar	-,218	- 2,599			- ,219	- 2,231		
Finansal kaynaklar	,046	,585			,061	,662		

Çalışmanın bulgularına göre, küme kaynaklarından ilişkisel kaynaklar ve firma kaynaklarından örgütsel kaynakların subjektif ihracat performansına olumlu etkisi olduğu, diğerlerinin subjektif ihracat performansına olumlu etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1c}$  ve  $H_{2b}$  kabul edilmiştir. Küme kaynaklarından özelleşmiş ve ilişkisel kaynaklar ile firma kaynaklarından örgütsel kaynakların objektif ihracat performansına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$  ve  $H_{4b}$  kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler uluslararası ticaretin önemini artırmıştır. Uluslararası pazarlara açılmak yalnızca işletmeler için değil ülkeler içinde önemli bir faaliyet haline gelmiştir. İşletmenin uluslararasılaşma sürecinde pazarla ilgili bilgisi, pazara giriş yöntemleri, izleyecekleri stratejiler ile sahip olduğu kaynaklar başarısı için önemli konulardır.

80'li yıllardan sonra rekabet için bölgesel ve ulusal oluşumlar önem kazanmıştır. Bu dönemde M. Porter tarafından ortaya atılan küme modeli önemli yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşım, rekabet üstünlüğünün kaynağını endüstrinin yapısında ve rekabetçi pozisyonunda aranması gerektiğini söylemiştir. Aynı endüstride yer alan firmalar benzer kaynaklara sahiptir ve bunların el değiştirmesi kolaydır. Bu nedenle, endüstrinin rekabetçi yapısı işletmenin rekabetçiliğini ve performansını etkileyecektir.

90'lı yıllarda ise, rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak, sürekli değişen dış çevreye odaklanmak yerine işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere odaklanmak gerektiğini söyleyen Kaynak Tabanlı Görüş önem kazanmıştır. Bu görüşün ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerden birisi, firmalar arasındaki performans farklılıklarının anlaşılması için yapılan çalışmalardır.

KTG işletmelerin performansının en temel belirleyicisinin, işletmenin sahip olduğu iç kaynakları olduğunu söylemektedir. Barney (1991)'e göre daha iyi bir performans ve ortalamaların üzerinde kar elde etmek isteyen işletmelerin kaynaklarının değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez özellikte olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip kaynaklar rekabet üstünlüğü ve performans artışı sağlar. KTG çerçevesinde yapılan araştırmalarda işletme kaynaklarının ihracat performansına olumlu katkısı olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Gemunden, 1991; Aaby ve Slater, 1989; Dharanaj ve Beamish, 2003).

Piercy vd. (1998) işletmelerin performansının yüksek olmasının sebebi olarak işletmelerin sahip olduğu kaynak ve becerileri göstermiştir. Kaleka (2002) ihracat piyasasında rekabet avantajı ve performans artışı sağlayan kaynaklarının hangilerinin olduğunu belirlemeye çalıştığı araştırmasında firma kaynaklarından finansal ve fiziksel kaynakların ihracat performansına olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. İbeh ve

Wheeler (2005) kaynak tabanlı görüş çerçevesinde kaynaklar ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, kaynakları yönetimsel, fiziksel, örgütsel ve ilişkisel olarak kategorize etmiş ve bu kaynakların ihracat performansına etkisi olup olmadığını belirlemiştir.

Yapılan çalışmada işletmelere “Uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayacak kaynak ve yetenekler nelerdir? Bu kaynak ve yetenekler işletmenin kendi kaynakları mıdır yoksa küme kaynakları mıdır? İşletme kaynakları ve kümenin kaynaklarının ihracat performansına etkisi var mıdır?” sorularına cevap aramak için Siteler ve İnegöl’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 328 tanesine anket uygulanmıştır. İşletme kaynakları beşeri kaynaklar, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve örgütsel kaynaklar olarak dört ayrı boyutta, küme kaynakları kurumsal kaynaklar, ilişkisel kaynaklar, finansal kaynaklar ve özelleşmiş kaynaklar olmak üzere dört ayrı boyutta ele alınmıştır. Bağımlı değişken olan ihracat performansı ise subjektif ve objektif ihracat performansı olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbachalpha yöntemi kullanılmıştır. İşletme ve küme kaynaklarının ihracat performansına etkisini belirlemek için tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları şu şekildedir;

- 328 anket yapılmıştır. Anketin %76,5’i Siteler’de, %23,5’i ise İnegöl’de yapılmıştır.
- Ankete katılanlar daha çok işletme müdürü konumundadır (%71).
- Yöneticilerin %81,2’si herhangi bir üniversite öğrenimi görmemiştir.
- İşletmelerde Ar-Ge birimi varlığı %29, İş-Ge birimi varlığı %1,8, faydalı model, patent, lisans hakkı varlığı %52,4’dır. Firmaların %79,6’sında ihracat birimi bulunmamaktadır.
- Firmaların uluslararası fuar ve sergilere katılan firma oranı %39’dur.
- Firmalarda dış ticaret işlemleri genellikle üst yöneticiler tarafından yürütülmektedir.
- Firmaların yurt dışına açılma yöntemleri çoğunlukla yerli aracı firma ile gerçekleştirilmektedir.

Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre küme kaynakları alt boyutunda ilişkisel kaynaklar ve özelleşmiş kaynaklar ihracat performansını düşük düzeyde etkilemektedir. Firma kaynakları alt boyutundan ise örgütsel kaynaklar ihracat performansını düşük düzeyde etkilemektedir. Diğer değişkenlerin ihracat performansına anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise, küme kaynaklarının subjektif ihracat performansına anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Diğer hipotezler kabul edilmiştir.

KTG çerçevesinde yapılan çalışmalarda firma kaynaklarının ihracat performansına olumlu etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yürütülen çalışmada firma kaynaklarının objektif ihracat performansına olumlu etkisi vardır şeklinde kurulan ana hipotezin, bu bağlamda yazındaki bu çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Ancak firma kaynaklarının subjektif ihracat performansına olumlu etkisi tespit edilememiştir. Firma kaynaklarının alt boyutlarından olan örgütsel kaynakların ihracat performansına etkisi KTG ile paralellik göstermektedir.

Oliver ve Garrigos (2007) çalışmasında, kümelerin kendisine has kaynak ve yeteneklerinin olduğunu ve bunların kümenin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmada küme kaynaklarının objektif ve subjektif ihracat performansına olumlu etkisi vardır şeklinde oluşturulan hipotezler ile Oliver ve Garrigos (2007)'un çalışmaları paralellik göstermektedir. Küme kaynaklarının alt boyutlarından ilişkisel ve özelleşmiş kaynakların objektif ihracat performansına etkisinin olduğu ve ilişkisel kaynakların subjektif performansa olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada ar-ge birimi ve ihracat birimi olan işletmelerin çok az olması, uzmanlaşmış eleman bulma sıkıntısı yaşanması, finansal kaynakların yetersiz olması, hammadde tedarikinde yaşanan sıkıntılar, tasarım ve ar-ge faaliyetlerinin taklit yöntemiyle gerçekleştirilmesi, özgün ürün üretilmemesi, araştırma yaptığımız sektörde teknoloji yoğun değil, emek yoğun çalışılıyor olması, teknik bilginin yetersiz olması, deneyimlerinin az olması, fiziksel kaynakların ve ortamın yetersiz olması, firma sahip veya yöneticilerinin ihracat yapma konusunda isteksiz davranmaları, patent, endüstriyel tasarım, marka, fikri mülkiyet hakkı gibi örgütsel kaynakların yeterli düzeyde olmaması, bilginin paylaşımı, yönetimin desteği gibi konularda yetersiz olunması gibi

nedenlerle işletmelerin kaynaklarının ihracat performansına etkisi bazı değişkenlerde düşük düzeyde çıkarken, diğer değişkenlerde hiçbir etki tespit edilememiştir.

Küme kaynaklarına ilişkin ise eksik olduğu düşünölen; Küme aktörlerinin tam olmaması, aktörler arasındaki iletişim ve bilgi akışının yetersiz olması, yeterli düzeyde işbirliği yapmamaları, tasarım ve ar-ge merkezlerinin yetersiz olması, kümenin ve imajı ve markalaşma konusunda yaşanan sorunlar, bilgi kaynakları ve teknolojiye erişimin yeterli düzeyde olmaması, kümeye özgü finansal kurum ve kaynakların olmaması, işgören devir hızının yüksek olması gibi nedenlerle küme kaynaklarının ihracat performansına etkisi bazı değişkenlerde düşük düzeyde çıkarken, diğer değişkenlerde hiçbir etki tespit edilememiştir.

Çalışmada ihracat performansına etki edecek kaynaklardan yalnızca içsel faktörler üzerinde durulmuş olması çevresel faktörlerin dikkate alınmamış olması sonucun bu şekilde çıkmasındaki etkenlerden bir diğeridir. Çevresel faktörlerin ihracat performansına olumlu etsinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır (Madsen, 1989; Gemunden, 1991). Bundan sonraki çalışmalarda bu husus dikkate alınırsa farklı sonuçlara ulaşılabilir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Andersson, A., Serger, S. S., Sörvik, J., & Hansson, E.W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Holmbergs: IKED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Becattini, G. (1990). *The Marshallian Industrial District as a SocioEconomic Notion*, Geneva: ILO.
- BELL, J., & Young, S. (1998). *Towards an Integrative Framework of The Internationalization of The Firm*. G. Hooley, R. Loveridge, ve D. Wilson (Ed.). Internationalization: Process, Context and Markets, Hampshire: Macmillan Press Ltd.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). *International Marketing*. Newyork: McGraw-Hill.
- Cavuşgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business expert press.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Pirtini, S., & Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policy*. New York: Praeger Publishers.
- Czinkota , M. R., Ronkainen, A. I., & Donath, B. (2004). *Mastering Global Markets: Strategies for Today's Trade Globalist*. Nashville: South-Western Educational Publishing.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business - Strategy, Management, And the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Çavuşgil, S.T., Knight G., & Riesenberger, J. (2012). *International Business - The New Realities*, (2nd Ed.), Boston: Prentice Hall.
- Ecer, H. F., & Canitez, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar 1*. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. J. (1999). *Spatial Economy*. Cambridge: MIT Press.

- Hodgetts, R. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. C. Çetin, ve E.C. Mutlu (çev.). İstanbul: Der Yayınları.
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minnesota: West Pub.
- İslamoğlu, H., & Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm.
- Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal, C., & Özalp, İ. (Ed.) (2004). *Uluslararası İşletmecilik, Ülke Dışı Faaliyetler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. (Üçüncü Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Mutlu, E. C. (2005). *Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Öztürk, S. A. (2006). *Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of The Growth of The Firm*. New York: John Wiley.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rumelt, R.P. (1984). Toward a Strategic Theory of The Firm. R. Lamb (Ed.) *in Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., EnglewoodCliffs, 556-570.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. London: KoganPage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York. Harper&Row.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Bromma tryck AB press.

Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6.(4), 7-25.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27, 755-775.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assest and OrganizationalRent. *Strategic Management Journal*, 2.(14), 33-46.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on The Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33, 959-986.
- Atakisi, A. (2012). Bölgesel Farklılıkların Oluşumu: Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı. *Istanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 62(2), 153-175.
- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2017). Stratejinin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına Yönelik Eleştirilere Dair Kategorik Bir İnceleme. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi Ve Felsefe Dergisi*. 5.(1), 1-27.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Jornal of Management*, 17. (1), 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The Resource Based View of The Firm: Ten Years After 1991. *Journal Of Management*, 27, 625-43.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy Of Management Review*, 11.3, 656-665.
- Bilkey, W.J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8. (1), 93-98.
- 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., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17. (4), 71-89.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17, 155-171.

- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationships: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Coff, R. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10, 119-133.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 76.(3), 71-83.
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources—Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73.(4), 118-128.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions From the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organizational Economics. *Journal of Management*, 17.(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of The Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7, 477-501.
- Crick, D. (1995). An Investigation Into The Targeting of U.K. Export Assistance. *European Journal of Marketing*, 29. (8), 76–94.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- Çavuşgil, S.T. (1980). On The Internationalisation Process of The Firm, *European Research*, 8. (6), 273-281.
- Das, M. (1994). Successful and Unsuccessful Export from Developing Countries, Some Preliminary Findings, *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal Of Management*, 26.(1), 31-61.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource Based Approach to The Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41.(3), 242- 261.
- Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 15.(3), 1-31.

- Dierickx, L., & Cool, K. (1989). AssetStocksAccumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Sciences*, 35, 1504-1511
- Doeringer, P., & Terkla, D. (1995). Business Strategy and Cross-IndustryClusters. *Economic Development Quarterly*, 9, 225-237.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 149-164.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and The Resource Based View of The Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1-21.
- Fensterseifer J. E., & Rastoin J. L. (2010). Wine Cluster Strategic Resources, Firm Value Creation and Competitive Advantage. Auckland: 5th International *Academy of Wine Business Research Conference*, 1-9.
- Fiol, C. M. (1991). ManagingCulture as A Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17, 191-211.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2005). Value and TransactionCosts: How PropertyRightsEconomicsFurther The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 26, 541-556.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking The Microfoundations of Capabilities Development. *OrganizationScience*, 16, 599-617.
- Gemunden, H. (1991). SuccessFactors in Export Marketing. *New Perspectives inInternational Marketing*, 33-62.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For TragedyFormulation. *California Management Review*, 33, 114-135
- Hafeez, K., Zhang Y., & Malak, N. (2002). CoreCompetence for Sustainable Competitive Advantage: A Structural Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49. (1), 28-35.
- Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, D. (1991). Synergies and Post AcquisitionPerformance: DifferencesVersusSimilarities in Resource Allocations. *Journal Of Management*, 17, 173-190.

- Hart, S. (1995). A Natural Resource-Based View of The Firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Hill, E. W., & J. F. Brennan. (2000). A Metodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 65-96.
- Ibeh, K.I., & Wheeler, C. N. (2005). A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539-556.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal Of Management*, 29, 963-989.
- Irk, E., & Döven, M. S. (2018). Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6.(1), 135-162.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?. *Long Range Planning*, 31. (1), 60-71.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8. (1), 23-32.
- Kahveci, E. (2013). İhracat Performans Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler. *Verimlilik Dergisi*, 1, 43-74.
- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kartal, S. K., & Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349-372.
- Lages, L., Lages, C., & Lages, C. (2005). Bringing Export Performance Metrics Into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard. *Journal of International Marketing*, 13(3), 79-104.
- Lages, L., & Lages, C. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 38-56.

- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 55. (1), 51-67.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). The Payments Perspective: Micro-Foundations of Resource Analysis. *Strategic Management Journal*, 24, 903-927.
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*. 6(4): 41-57.
- Mahoney, J. T. & Pandian J. R. (1992). The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13.(5), 363-380.
- Makadok, R. (2001). Towards a Synthesis of The Resource-Based and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-404.
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence. *Management Science*, 47, 1621-1638.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 To 1965. *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.
- Moghaddam, F. M., Hamid, A. B., & Aliakbar, E. (2012). Management Influence on The Export Performance of Firms: A Review of The Empirical Literature 1989-2009. *African Journal of Business Management*, 6. (15), 5150-5158.
- Morosini, P. (2004). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development*, 32(2), 305-326.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18.(9), 697-713.
- Oliver, H. J. L., & Garrigos, A.J. (2007). Do Clusters Capabilities Matter? An Empirical Application of The Resource-Based View in Clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 113-136.
- Papatya, N., & Papatya G. (2005), Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması. *Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi*, 2. (4), 143-152.



- Perry, M. (2005). Clustering Small Enterprise: Lessons From Policy Experience in New Zealand. *Environment and Planning*, 23(6), 833-850.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14. (3), 179-191.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-391.
- Porter, M. (1998). Clusters and The New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is The Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26. (1), 22-40.
- Reid, S. D. (1981). The Decision - Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12. (2), 101-112.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, 5(1), 3-23.
- Shapiro, J. F. (1999). On The Connections Among Activity-Based Costing, Mathematical Programming Models for Analyzing Strategic Decisions, and The Resource-Based View of The Firm. *European Journal of Operational Research*, 118.(2), 295-314.
- Sousa, C., Lopez, F.M., & 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.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside The Black Box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292.
- Sousa, C., Martinez-Lopez, F., & 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.
- Swann, P., & Prevezer, M. (1996). A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. *Research Policy*, 25, 139-157.
- Taş, A., Cevrioğlu, E., & Bolel, B. (2017). Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Üner, M., & Kalyoncuoğlu, S. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı Ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Gazi İİBF Dergisi*, 12(3), 1-42.
- Viedma, J. M. (2003). SCBS Social Capital Benchmarking System Profiting From Social Capital When Building. *Journal of Universal Computer Science*, 9.(6), 501-509.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource to Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol.5, April-June, 1984, Ss: 171-180
- Wilk, E. O. (2003). Resource-Based View, Industrial Clusters and Collective Competitive Capabilities: A Case Study in South Brazilian Wineries. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul Agribusiness Research Centre*, 1-16.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wortzel, L., & Wortzel, H. (1981). Export Marketing Strategies for NIC and LDC Based Firms. *Colombia Journal of World Business*, 16.(5), 51-59.
- Wright, P. M., Dunford, B. M., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and The Resource-Based View of The Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar Ve Tehditler, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 22-72.
- Yiğit, S., & Ardıç, K. (2013). Kümelenme ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi. *The Journal of Business Science*, 1. (1), 35-55.
- Zou, S., & 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., Taylor, C., & Osland, G. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

## Tezler

- Akben, I. (2014). *İşletmelerin Uluslararasılaşma Derecesini Etkileyen Faktörler, Uluslararasılaşma Derecesi ve Performans İlişkisi: Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Acar, A. Z. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Arıç, K.H. (2011). *Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelene Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Aykan, E. (2009). *Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Beşirov, İ. (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Bilgütay, H. (2018). *Uluslararası İşletmelerin Risk Kültürü İle Uluslararasılaşma Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Cengiz, H. (2010). *Kobilerin Uluslararasılaşma Süreci ve Ankara Ostim'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Çetin, A. (2018). *Güneş Enerji Sistemleri Firmalarının Kümelene Düzeyi: Batı Akdeniz Bölgesi Örneği. Yüksek Lisans Tez. Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Çiftci, H.S. (2015). *Uluslararasılaşma ve İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecindeki E-Ticaret Faaliyetleri: Örnek İşletme İncelemesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*
- Çubukcu, B.B. (2015). *Kobi'lerde Uluslararasılaşma Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; TRAI Bölgesinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Demirdöğen, S. (2013). *İşletmeler İçin Kümelenemenin Önemi ve Kümelene İçin Uygun Sektörün Belirlenmesi: Erzincan İli Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

- Erdil, T.S. (1992). *Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci Ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Süreci. Yayınlanmamış Doktora Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkut, F. Ç. (2011). *Kümelenme ve Aydın İli Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar. Aydın: Yüksek Lisans Tezi,* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghabankandi, A. A. (2018). *Firma Kaynakları Ve Rekabet Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Seçilmiş Tarım Ürünleri İhracatı Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gödekmerdan, L. (2012). *Psikolojik Mesafenin Uluslararasılaşma Sürecindeki Rolü: Türkiye'nin İhracatı Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, İ. (2013). *İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.* Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halilovic, V. (2017). *Uluslararasılaşmada Dış Pazarlara Giriş: Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- İrfan, H. B. (2010). *Teori ve Uygulamada KOBİ'lerde Kümelenme Sorunu. Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, B. (2006). *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Pazar Performans İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğüne İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi,* Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, S. (2011). *Uluslararasılaşma Sürecinde Marka Yönetimi Ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, D. B. (2009). *Küresel Rekabette İnovasyon ve Bilginin Rolü: Kümelenme Modeli ve Politikaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, O. C. (2014). *Marka Yönetimi Ve Uluslararasılaşma Süreci. Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi. Doktora Tezi.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, E. (2016). *Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ'lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: TİM 1000 Örneği. Doktora Tezi,* Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uzut, İ. (2016). *Turizm Açısından Stratejik Bir Kaynak Olarak Gastronomik Kimlik: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Modeli Çerçevesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vuran, M. (2010). *Ulusal Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri: Türkiye İlaç Şirketleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, S. (2012). *Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi. Doktora Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A. N. (2017). *Türk İşletmecilik Tarihinde Kümelenme Modeli Olarak Ahilik Teşkilatı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## EKLER

### Ek 1: Anket Soruları

Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler	
1	Bulduğunuz sektör:.....
2	Bulduğunuz küme (ör: Doğu Marmara Otomotiv yansanayi, İnegöl Mobilyacılar kümesi).....
3	Firma kuruluş yılı:.....Firmada çalışan sayısı:.....Göreviniz.....
4	Bu firmada bu görevdeki çalışma süreniz (Yıl) ? <input type="checkbox"/> 5 Yıldan az <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 15 Yıldan fazla
5	Bu firmada çalışma süreniz (Yıl)? <input type="checkbox"/> 5 Yıldan az <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 15 Yıldan fazla
6	Yaşınız (Yıl) ? <input type="checkbox"/> 30 'den az <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 50' dan fazla
7	En son mezun olduğunuz okul <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> lisansüstü
8	Mezun olduğunuz alan <input type="checkbox"/> Fen bilimleri <input type="checkbox"/> Sosyal bilimler <input type="checkbox"/> Diğer

Firma İhracat, İş Geliştirme ve Araştırma Geliştirme Bilgileri	
1	Firmanızda araştırma geliştirme (AR-GE) Departmanı var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır Cevabınız evet ise çalışan sayısı .....
2	Firmanızda iş geliştirme (İŞ-GE) Departmanı var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır Cevabınız evet ise çalışan sayısı .....
3	Firmanıza ait faydalı model, patent, lisans hakkı var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
4	Cironuzun yüzde kaçını AR-GE' ye, yüzde kaçını İŞ-GE 'ye ayırıyorsunuz? İŞ-GE % ..... AR-GE %.....
5	İhracat yapıyor musunuz? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
6	Firmanızda ihracat departmanı var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır Cevabınız evet ise çalışan sayısı .....
7	İhracat yapabiliyorsanız yaptığınız ihracat türünü lütfen işaretleyiniz. <input type="checkbox"/> Dolaylı İhracat <input type="checkbox"/> Doğrudan İhracat
8	Düzenli (doğrudan) ihracat yapıyorsanız toplam kaç ülkeye ihracatınız var?
9	Düzenli ihracat yapılmakta ise lütfen parasal değer olarak en fazla ihracat yaptığınız ilk üç ülkeyi ve toplam ihracatınızdaki paylarını yazınız? Ülke 1..... % ..... Ülke 2..... % ..... Ülke 3..... % .....
10	Düzenli ya da düzensiz ihracat yapıyorsanız ilk ihracat yapılma tarihi:.....
11	Uluslararası fuar ve sergilere katılıyor musunuz? <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet (Cevabınız "Evet" ise yılda kaç kez katılıyorsunuz?.....)
12	Yıllık ihracat satışlarının toplam satışlara oranı nedir? Lütfen yüzde olarak belirtiniz. % .....
13	Şirket içerisinde uluslararası pazarlama/ticaret faaliyetlerini yöneten bir biriminiz var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
14	Kuruluşunuzda dış ticaret işlemlerinin aşağıda belirtilenlerden hangisi/hangileri tarafından gerçekleştirildiğini lütfen işaretleyiniz ( ) Pazarlama/Satış Bölümü ( ) Dış Ticaret Bölümü ( ) Aracı Kişiler ( ) Aracı Kuruluşlar ( ) Üst Yöneticiler ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....
15	Kuruluşunuzun yurtdışına açılma yöntemlerini eskiden yeniye doğru 1'den başlayarak lütfen sıralayınız? (.....) Tesadüfi ihracat (.....) Planlı ihracat (.....) Yerli

	aracı firma ile ihracat (.....) Yabancı aracı firma ile ihracat (.....) Yurtdışı aracı firmalara temsilcilik verme (.....) Yabancı ülkelerde dış ticaret ofisi açma(.....) Yabancı ülkelerde üretim (.....) Diğer
16	Yıllık toplam ihracat satışınız aşağıdaki aralıklardan hangisine girmektedir. Lütfen firmanız için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. <input type="checkbox"/> 0 - 1.000.000 TL <input type="checkbox"/> 5.000.001 - 10.000.000 TL <input type="checkbox"/> 1.000.001 - 2.000.000 TL <input type="checkbox"/> 10.000.001 - 15.000.000 TL <input type="checkbox"/> 2.000.001 - 3.000.000 TL <input type="checkbox"/> 15.000.001 - 20.000.000 TL <input type="checkbox"/> 3.000.001 - 4.000.000 TL <input type="checkbox"/> 20.000.001 - 25.000.000 TL <input type="checkbox"/> 4.000.001 - 5.000.000 TL <input type="checkbox"/> 25.000.001 TL ve üzeri
17	İşletmenizin yıllık cirosu ne kadardır? Lütfen aşağıdaki kategorilerden birisini işaretleyerek belirtiniz. <input type="checkbox"/> 5 milyon YTL'nin altında <input type="checkbox"/> 25 milyon YTL - 29 milyon YTL <input type="checkbox"/> 50milyon YTL - 'den fazla <input type="checkbox"/> 5 milyon YTL - 9 milyon YTL <input type="checkbox"/> 30 milyon YTL - 34 milyon YTL <input type="checkbox"/> 10 milyon YTL - 14 milyon YTL <input type="checkbox"/> 35milyon YTL - 39 milyon YTL <input type="checkbox"/> 15 milyon YTL - 19 milyon YTL <input type="checkbox"/> 40 milyon YTL - 44 milyon YTL <input type="checkbox"/> 20 milyon YTL - 24 milyon YTL <input type="checkbox"/> 45milyon YTL - 49 milyon YTL

FİRMANIN İÇİNDE FAALİYETTE BULUNDUĞU KÜME KAYNAKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
2. Kümede sektörle ilgili hizmet veren eğitim kurumlarının (üniversite, mesleki eğitim merkezleri) sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
3. Kümede işletmemize girdi sağlayan tedarikçilerin sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
4. Kümede girdi sağladığımız işletmelerin (ana firmaların) sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
5. Kümede sektörümüze yönelik hizmet sağlayan kuruluşların (Tasarım, lojistik, makine bakımı vs.) sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
6. Küme ürünlerinin piyasadaki imajı olumludur.	5	4	3	2	1
7. Küme liderinin/liderlerinin nitelikli iş gücünün bölgeye çekilmesinde etkisi vardır.	5	4	3	2	1
8. Küme lideri/liderleri sektörde küme imajının güçlenmesine yardımcı olur.	5	4	3	2	1
9. Küme lideri/liderleri tedarikçilere destek olur.	5	4	3	2	1
10. İhtiyaç duyduğumuz sayıda iş gücünü küme içinden sağlayabiliyoruz.	5	4	3	2	1
11. İhtiyaç duyduğumuz nitelikte iş gücünü küme içinden sağlayabiliyoruz.	5	4	3	2	1
12. İhtiyacımız olan girdilerin büyük bir kısmını küme içinden sağlayabiliyoruz.	5	4	3	2	1
13. İhtiyacımız olan makine ekipmanın büyük bir kısmını küme içinden sağlayabiliyoruz	5	4	3	2	1
14. Kümede bizimle aynı işi yapan işletmelerle iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
15. Kümedeki tedarikçilerimizle iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
16. Kümedeki eğitim kurumları ile iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
17. Kümedeki sektörle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşları (sivil toplum kuruluşları, odalar) ile iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1

18. Kümedeki araştırma ve teknoloji merkezleri ile iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
19. Kümedeki finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlar ile iş birliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
20. Küme içerisinde girdi sağladığımız (tedarikçisi olduğumuz) işletmeler ile işbirliği yapmaktayız.	5	4	3	2	1
21. Son 3 yılda kümeye finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) aldığımız Ar-Ge desteği yeterlidir.	5	4	3	2	1
22. Son 3 yılda kümeye finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) aldığımız eğitim desteği yeterlidir.	5	4	3	2	1
23. Son 3 yılda kümeye finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) aldığımız ihracat desteği yeterlidir.	5	4	3	2	1
24 . Son 3 yılda kümeye finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan (Kalkınma ajansları, küme yönetiminin yürüttüğü projeler veya bankalar) aldığımız yatırım desteği yeterlidir.	5	4	3	2	1

<b>FİRMANIN İÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<i>Beşeri Kaynaklar</i>	5	4	3	2	1
1. İşletme amaçlarına uygun sayıda çalışmamız vardır.	5	4	3	2	1
2. Çalışanlarımızın eğitim seviyeleri işletme amaçlarına uygundur.	5	4	3	2	1
3. Çalışanlarımızın deneyimleri işletme amaçlarına uygundur.	5	4	3	2	1
4. Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan toplam personel sayımız yeterlidir.	5	4	3	2	1
5. İhracat faaliyetlerinde çalışan toplam personel sayımız yeterlidir	5	4	3	2	1
<i>Bilgi Kaynakları</i>	5	4	3	2	1
7. İşletmemizde kalite faaliyetlerine önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
8. Örgüt kültürümüz amaçlarımıza ulaşmayı destekler.	5	4	3	2	1
9. Kendimize ait ürün/hizmet konseptleri oluştururuz	5	4	3	2	1
10. Kendimize ait ürün/hizmet tasarımları oluştururuz	5	4	3	2	1
11. Kalite güvence standartları belgelerine sahibiz	5	4	3	2	1
12. Sahip olduğumuz patent, faydalı model, marka gibi fikri mülkiyet haklarının sayısı açısından rakiplerimizden üstünüz.	5	4	3	2	1
<i>Fiziksel Kaynaklar</i>	5	4	3	2	1
11. İşletmemizin konumu kolayca tedarikçilere/müşterilere ulaşmayı sağlar.	5	4	3	2	1
12. Tesis büyüklüğümüz yeterlidir.	5	4	3	2	1
13. Tesisteki makine ve ekipman sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
14. Makine ve ekipmanlarımızın teknolojik düzeyi yeterlidir.	5	4	3	2	1
15. Dağıtım kanallarımızın sayısı yeterlidir.	5	4	3	2	1
<i>Finansal Kaynaklar</i>	5	4	3	2	1
16. İşletmemizin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı bütçe yeterlidir.	5	4	3	2	1
17. İşletmemizin ihracat faaliyetlerine ayırdığı bütçe yeterlidir.	5	4	3	2	1
17. İşletmemizin karlılığı yüksektir.	5	4	3	2	1



18. İşletmemizin sermaye yapısı içindeki özkaynak oranı yüksektir.	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

<b>Firmanızın ihracat performansı açısından memnuniyet dereceniz (Subjektif performans)</b>	<b>Kesinlikle memnun değilim</b>	<b>Memnun değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunuzum</b>	<b>Kesinlikle memnunuzum</b>
1.Son 5 yıllık dönemde ihracat satışlarından ne derece memnunsunuz?	1	2	3	4	5
2.Son 5 yıllık dönemde firmanın ihracat satışlarının toplam satışlara oranından ne derece memnunsunuz?	1	2	3	4	5
3. Son 5 yıllık dönemde ihracat satışlarının toplam satışlara oranındaki değişiklikten ne derece memnunsunuz?	1	2	3	4	5
4.Son 5 yıllık dönemde ihracat satışlarındaki değişimden ne derece memnunsunuz?	1	2	3	4	5

<b>Firmanızın son 5 yıllık dönemde İHRACAT performansı (Objektif Performans)</b>	<b>Çok düşük</b>	<b>Az düşük</b>	<b>Değişim yok</b>	<b>Az arttı</b>	<b>Çok arttı</b>
1. Son 5 yıllık dönemdeki ihracat satışlarının toplam satışlara oranı ne derece değişti?	1	2	3	4	5
2. Son 5 yıllık dönemde ihracat satışlarında ne derece değişim oldu?	1	2	3	4	5
3. Son 5 yıllık dönemde ihracat kar marjında ne derece değişim oldu?	1	2	3	4	5
4. Son 5 yıllık dönemde firmanızın en çok ihracat yaptığı ürün grubunda ihracat yapılan ülkedeki pazar payında ne derece değişim oldu?	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Alaca/Çorum'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Samsun'da tamamladı. 1996 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2000 yılında mezun oldu. 2011 yılından beri Ondokuz Mayıs Üniversitesi Bafra Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

