

**T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLE
ÜRETİCİ FİRMALARIN PAZARLAMA
BECERİLERİNİN İHRACAT
PERFORMANSLARI ÜZERİNE
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

GÜL NALÇACI

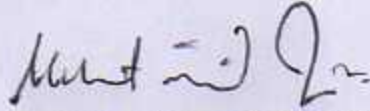
**TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. MEHMET İSMAİL YAĞCI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

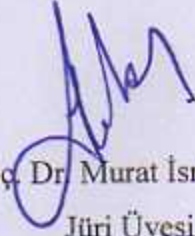
**TARSUS/MERSİN
2012**

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

“ Kaynak Temelli Yaklaşım ile Üretici Firmaların Pazarlama Becerilerinin İhracat Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi ” başlıklı bu çalışma jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mehmet İsmail YAĞCI
Jüri Başkanı - Tez Danışmanı



Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Bülent ÖZER
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

28/09/2012

Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLE
ÜRETİCİ FİRMALARIN PAZARLAMA
YETERLİLİKLERİNİN İHRACAT
PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

GÜL NALÇACI

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Mehmet İsmail Yağcı

Yıl : 2012, Sayfa: 78

**Jüri : Prof.Dr. Mehmet İsmail Yağcı
: Yrd.Doç.Dr. Murat İsmet Haseki
: Yrd.Doç.Dr. Bülent Özer**

Son yıllarda giderek ağırlaşan rekabet koşulları üretici firmaları rakiplerine karşı avantaj yaratabilmek adına yeni arayışlara itmiş, ürün odaklı olan satış stratejilerini pazar odaklı olarak yapılandırmaya yönlendirmiştir. Pazar odaklı strateji kurmaya yönelen üreticilerin ihracat performanslarını artırıcı faaliyetleri belirleyip kaynaklarını bu yönde kullanmaları ise daha büyük önem kazanmıştır. Bu çalışmada üretici firmalara üzerinde kaynak temelli bir bakış açısı ile firmalara rekabet avantajı sağlayan önemli kaynaklar ve pazarlama becerileri tanımlanmış, bu paralelde çeşitli sektörlerdeki 14 üretici firma ile kritik vaka metodu kullanılarak ihracat pazarlarında yapmış oldukları çalışmalar derinlemesine incelenerek ihracat performansları üzerine etkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: kaynak temelli bakış, ihracat performansı, pazarlama yeterlikleri, pazar odaklı strateji

**DEPARTMENT OF MANAGEMENT
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
ÇAĞ UNIVERSITY**

ABSTRACT

Master Thesis, Department of Business Administration

**AFFECTS OF MARKETING CAPABILITIES ON
EXPORT PERFORMANCE USING RESOURCE
BASED VIEW: ASSESSMENT ON
MANUFACTURING COMPANIES**

GÜL, NALÇACI

Supervisor: Prof.Dr. Mehmet İsmail Yağcı

Year: 2012, Pages: 78

**Jury : Prof.Dr. Mehmet İsmail Yağcı
: Yrd.Doç.Dr. Murat İsmet Haseki
: Yrd.Doç.Dr. Bülent Özer**

For the last years, under increasing intensive competitive conditions, manufacturing firms has been seeking ways to create advantages against their competitors that lead them to change their product oriented strategy to build market oriented strategy. Thus it is important for those firms, built their strategies as market oriented, to define their activities and use their resources to increase their export performance. In this study, using resource based view, important resources and marketing capabilities of manufacturing companies that play key roles in their export performance were examined. Then after, to understand in depth, affects of those defined resources and marketing capabilities on manufacturing firms export performance, export activities of 14 Turkish manufacturing firms in different sectors were investigated by critical incident method .

Keywords: Resource based view, export performance, marketing capabilities, market oriented strategy

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Neil A. Morgan, Shaoming Zou, Douglas W. Vorhies, Constantine S. Katsikeas 2003 – İhracat Girişimcisi Bilgi Yönetim Modeli	18
Tablo 2. Anna Kaleka (2011)'nin İhracat Performansı belirleyicileri modeli	23
Tablo 3. Morgan, Katsikeas ve Vorhies'in (2001) İhracat Performansı belirleyicileri modeli	25
Tablo 4. İnceleme Yapılan Firma Detayı	31
Tablo 5. Bilgisel Kaynak Kullanım Mekanizması	35
Tablo 6. Finansal Kaynak Kullanım Mekanizması	40
Tablo 7. Yönetim Becerileri Kullanım Mekanizması	43
Tablo 8. Müşteri İlişkileri Becerileri Kullanım Mekanizması	46

KISALTMALAR

BTY: Bilgi Temelli Yaklaşım

diğ.: diğerleri

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KTY: Kaynak Temelli Yaklaşım

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

vb.: ve bunun gibi

vd. : ve diğerleri

İÇİNDEKİLER

KAPAK	I
İMZA SİRKÜLERİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TABLolarIN LİSTESİ	V
KISALTMALAR	VI

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Günümüzde İhracat ve Önemi	3

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR TARAMA	5
2.1. İhracat Performansı	5
2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Beceriler	6
2.3. İhracat Performansı Belirleyicileri	8
2.3.1. Bilgisel Kaynaklar	8
2.3.1.1. İhracat Girişimi'nin Bilgi Temelini Geliştirme ve Harekete Geçirme Becerileri - Bilgi Temelli Yaklaşım	8
2.3.1.1.(1). Pazar Bilgisi	9
2.3.1.1.(2). Deneyimsel Bilgi	10
2.3.2. Finansal Kaynaklar	11
2.3.2.1. İhracat Finansman Opsiyonları: İhracatta Devlet Yardımları	13
2.3.3. Yönetim Becerileri	15
2.3.3.1. İhracat Girişimcilerinin Bilgi Temeli ve Becerileri	15
2.3.3.1.(1). Yönetici Özellikleri	16
2.3.3.1.(1).(a). Yaş	16
2.3.3.1.(1).(b). Eğitim	16
2.3.3.1.(1).(c). Dil	17
2.3.3.1.(1).(d). Bilgi ve Deneyim – Bilgi Temelli Yaklaşım	17

2.3.3.1.(1).(e). Risk Alma	18
2.3.3.1.(1).(f). Yenilikçilik	18
2.3.3.1.(2). Yönetimsel Algılama	18
2.3.4. Müşteri İlişkileri Becerisi	20
2.3.5. Anna Kaleka'nın İhracat Performansı Belirleyicileri Olan Kaynak ve Pazarlama Becerileri Üzerine Genel Modeli	23
2.3.6. Neil A. Morgan, Constantine S. Katsikeas, Douglas W. Vorhies'in İhracat Performansı Belirleyicileri olan Pazarlama Becerileri Üzerine Genel Modeli	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA	26
3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi	26
3.1.1. Araştırmanın Amacı	26
3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	26
3.1.2.1. Örnek Olay Yaklaşımı	26
3.1.2.2. Firmaların Seçimi	27
3.1.2.3. Veri Toplanması	28
3.1.2.4. Veri Analizi	30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	31
4.1. İhracat Performansı	32
4.2. Bilgisel Kaynaklar	33
4.3. Finansal Kaynaklar	36
4.4. Yönetim Becerileri	41
4.5. Müşteri İlişkileri Becerileri	44

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ	48
5.1. Kısıtlamalar ve Gelecek Araştırma Önerileri	50

ALTINCI BÖLÜM

6. KAYNAKÇA	52
--------------------	-----------

YEDİNCİ BÖLÜM

7. EKLER	66
7.1 GÖRÜŞME KILAVUZU	66
7.2 ÖZGEÇMİŞ	69

1. GİRİŞ

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren üretici firmalar yeni girecekleri ya da önceden faaliyet gösterdikleri pazarlarda stratejik ve kurumsal pek çok zorlukla karşılaşır ve bu zorluklara karşın ihracat performanslarını artırıcı yollar ararlar (Kaleka, 2011). Üretici firmaların üretim yaptıkları ülkedeki işçilik maliyetlerinin ihracat yaptıkları ülkelere göre yüksek kalabilmesi, bu ülkelerdeki düşük maliyetli ürünleri karşılımları çıkararak üreticileri farklı stratejiler kurmaya itmektir. Araştırmacılar en karlı stratejilerin esasen farklılaşabilme avantajı sağlayabilmenin üzerine kurulmuş olduğunu düşünmektedirler (MacMillan ve McGrath 1997). Farklılaşmaya giden iki ana yolu ürünler ve hizmetler oluşturmaktadır, bu iki yoldan ikincisinin öneminin kanıtlanmasına rağmen farklılaşma üzerinde oynadığı rol genel olarak ihmal edilmektedir (Asugman, Johnson ve McCullough 1997; Balabanis 2000; Cloninger ve Oviatt 2007; Skaggs ve Droege 2004). Bir ihracat pazarına aynı ürünü pazarlayan iki firmadan hizmet üstünlüğü sunabilen firma bunu ek olarak fiyatlamasına yansıtılabileceği gibi büyümeye dönük rekabet avantajı da sağlamış olur.

Firmaların sundukları hizmetler konusunda farklılaşabilmesi ağırlıklı pazar odaklı hareket etmeyi gerektirmektedir. Ancak yerel pazara kıyasla ihracat pazarlarında bilgiye erişimin kısıtlı olması ve pazarın kompleks olması pazar odaklı olmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle firmaların ihracat pazar odaklı faaliyetlerini sürdürebilmesi için, spesifik ihracat becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Rose ve Shoham 2002). Ürün yenilikleri için sürekli baskı ve karlılık marjlarının giderek daralmasını hisseden üretici firmaların, sundukları hizmet bileşenlerini test etme ve yararlanma yetenekleri umut verici bir yol olarak ortaya çıkmaktadır (Bitner ve Brown 2006; Lele 1986); bunu görmezden gelmek ise stratejik bir hata olacaktır (Asugman, Johnson ve McCullough 1997).

Firmaların sundukları hizmetlerin bir diğer önemi müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerine göre sundukları teklifleri şekillendirebilmeleridir (Asugman, Johnson ve McCullough 1997). Özellikle son dönemlerde, araştırmacılar ihracat davranışlarını ve ihracat performansını açıklamak için birçok model geliştirmiştir. Örneğin, Armario, Ruiz ve Armario (2008) küçük ihracatçıların faydalı ihracat bilgi kaynaklarına erişim konusunda rutin olarak başarısız olduklarını raporlamıştır. Benzer olarak, Francis ve Collins Dodd

(2000) firma büyüklüğüne dayanan insan, finansman ve yönetim kaynaklarının ihracat odaklılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Firmaların rekabet stratejilerini oluştururken hedef müşteriler için nasıl rekabet edileceği ve istenilen hedeflere nasıl ulaşılacağı hakkında destekleyici olarak kaynak ve yeterlik açılımları göz önünde bulundurmaları gereklidir (Cavusgil ve Zou 1994). Bettis ve Prahalad (1995) aynı ortamda ve benzeri kaynaklara sahip firmaların farklı becerilere sahip olmaları nedeni ile farklı şekillerde karar alıp, rekabet ettiklerini vurgulamıştır. Bu nedenle, firma performansını, firmanın dış pazarlardan gelen bilgiyi elde edecek, yorumlayacak ve kullanacak yeteneği belirleyebilir. Bu kapsamda, pazar odaklı davranış, özellikle ihracat bağlamında önemli kaynak yatırımları gerektirmektedir.

Bu çalışmada öncelikle üretici firmaların rekabet stratejilerini oluştururken sundukları hizmetler konusunda farklılaşabilmelerini sağlayan kaynak kullanımları ve pazarlama becerilerini etkileyen faktörler tanımlanarak bunların İhracat Performansları üzerine etkileri incelenecektir. Bu Kaynak Temelli Yaklaşım ile 14 üretici firma üzerinde Kritik Vaka Metodu kullanılarak detaylı ve açıklayıcı bir çalışma hedeflenmiştir.

Çalışmada, kaynak temelli yaklaşımın iki fonksiyonu olan ve aşağıda verilen,

- Bilgisel Kaynaklar
- Finansal Kaynaklar

ile bu kaynakların sağladığı, aşağıda sıralanan becerilerin ihracat performansı üzerine etkileri incelenecektir.

- Yönetim Becerileri
- Müşteri İlişkileri Becerileri

Bu çalışma şu şekilde düzenlenmiştir. İkinci bölümde literatür taraması, üçüncü bölümde çalışmanın metodu tanımlanarak, dördüncü bölümde ise bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın beşinci bölümü olan sonuç bölümü bu araştırmanın özetini, araştırma ve yönetim üzerine etkilerini içermesinin yanın sıra sonraki çalışmalar için öneriler sağlayacaktır.

1.1. Günümüzde İhracat ve Önemi

Ülkeler ve firmalar için sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve kalkınma sağlanabilmesinde ihracatın önemli bir rolü bulunmaktadır. İhracatın olumlu yönde artışının iki büyük etkisi, bir yandan milli geliri artırarak kalkınmayı olumlu yönde etkilemesi, diğer yandan döviz darboğazını aşmak suretiyle ekonomik kalkınmaya da destek olmasıdır.

Yüksek büyüme hızına sahip olan ülkelerin ihracatlarında hızlı büyüme gösteren ülkeler olduğu söylenebilir. Ancak bu durum sadece zengin doğal kaynaklara sahip ülkeler ile sınırlı olmayıp, gelişmekte olan ülkelerin kısıtlı doğal kaynaklara sahip olmalarına rağmen izledikleri politikalar ile yerli üretimlerini ihracat üretimine dönüştürmeleri ile sağlandığı da görülmektedir.

Son dönemlerde peş peşe yaşanan ekonomik krizler uluslararası ticaretin yeniden şekillenmeye itmiş, rekabetin yoğunlaşmasına, korumacılık eğilimlerinin artmasına ve sonuçta uluslararası ticaretin daha dinamik fakat daha karmaşık bir yapı kazanmasına yol açmıştır (<http://www.oaib.org.tr/tr/neden-ihracat>). Bu durum dünya genelinde ihracat girişim ve performansının artırılmasına ilişkin gösterilen çabaları da arttırmaktadır.

İhracat performansının yüksek olması, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasına katkı sağlaması açısından da oldukça önemlidir (Torlak vd. 2007). Araştırmalarda ihracata yönelik üretim yapan firmalar ile iç talebi karşılamaya yönelik firmalar arasında üretkenlik ve gelişim faktörleri dikkate alınınca önemli farklılıklar tespit edilmiştir. İhracata yönelik firmaların en önemli avantajı yerel pazardaki değişimleri ve yerel rekabet etkilerini farklı pazarlar ile dengeleyebilmeleridir.

Aşağıda belirtilen nedenlerle ihracat yapmanın, bir ülkenin ve firmaların büyümesi ve rekabet gücünü artırması bakımından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. (<http://www.oaib.org.tr/tr/neden-ihracat>) :

Satış ve karları artırmak: Eğer firma iç pazarda iyi bir performans gösteriyorsa, yabancı pazarlara girmesi muhtemelen karlılığını artıracaktır.

Dünya Pazarlarından pay almak: Dış pazarlara açılan firma, rakiplerinin dış pazarlarda pay almak için neler yaptıklarını ve pazarlama stratejilerini öğrenecektir.

İç Pazara olan bağımlılığı azaltmak: Firma dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü artıracak ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılığını azaltacaktır.

Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak: Firma dünya pazarlarına açılarak, iç piyasadaki genel ve mevsimsel dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinin yarattığı baskıdan kurtulacaktır.

Atıl kapasiteyi kullanmak: İhracat yaparak, kapasite kullanım oranı ve üretim vardiyalarının süresi artırılabilir. Böylece ortalama birim maliyetler de azalmış ve ölçek ekonomisine ulaşılmış olunur.

Rekabet gücünü artırmak: İhracat, bir firmanın ve bir ülkenin rekabet gücünü artırmaktadır. Firma yeni teknolojilere, metodlara ve yöntemlere uyarak yarar sağlarken, ülke de ticaret dengesinin iyileşmesinden fayda sağlayacaktır.

İstihdam yaratmak: Mal ve hizmet ihracatı, yeni iş olanakları yaratacak, işsizliği azaltacaktır.

Dış ticaret açığının azalmasına yardımcı olmak: İthalatın ihracattan yüksek olması durumlarında oluşan dış ticaret açığının azalmasına katkıda bulunacaktır.

İhracatla ilgili uzmanlara ulaşabilmek: Pek çok firmanın ihracat yapmama kararı, bilinmeyen yarattığı korkuya dayanmaktadır. Ülkedeki ticareti geliştirme kuruluşları (İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri, İGEME, Ticaret Odaları vb.), dış pazarlara henüz girmemiş olan şirketlere yardım etmek için kurulmuştur. Bu kuruluşlar, ihracat sürecinin her aşamasında firmalara yardımcı olmaktadır.

Pazar araştırma maliyetini azaltmak: İç pazarda denenmiş ve test edilmiş ürünleri ihraç ederek dış pazara girilmesi, pazar araştırması maliyetini azaltır.

Teknolojik gelişmelere adapte olabilmek: Uluslararası pazarlarda yaşanan yoğun rekabet, ihracatçıları, ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına göre uyarlamak için teşvik eder, böylece teknolojik know-how düzeyinde gelişme sağlanır.

2. LİTERATÜR TARAMA

2.1. İhracat Performansı

Literatür taramasında ihracat performansı üzerine yapılan araştırmaların birçoğunda, ihracat performansının tanımı net bir şekilde yapılmamaktadır. Özellikle ihracat performans ölçümünde ve ihracat performansının belirleyicilerinde görölen çeşitlilik, konuyla ilgili belirsizliğı artırmış ve bütünleşik bir teorik yapı kullanılmasını engellemiştir (Kartal, 2006) Üzerinde birleşilen bir ihracat performans ölçeğinin olmayışı ve ampirik metod kullanılarak yapılan araştırmaların genellikle ülke bazında yapılması bulgulardaki tutarsızlığın nedeni olarak gösterilmektedir (Zou ve diğ., 1998).

Firmalar tarafından ihracata yapılan yatırımların geri dönüş sürelerinin yurtiçi pazara göre daha uzun sürmesi, yapılan yatırım karşılığı performans ölçümünün net bir şekilde yapılabilmesi önünde en önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle firmanın satışlarındaki artış veya satışlardan elde edilen kar uzun vadede tek başına performans ölçüsü olarak değerlendirilmemelidir. Ancak genel bir tarifile ihracat performansı tanımlaması yapıldığında kısa vadede ihracat satışları, ihracat satışlarından elde edilen kar, yabancı ülkedeki pazar payındaki değişimle belirleyici olurken; uzun vadede pazar taleplerinin karşılanmasında sunulan hizmetler ihracat performans ölçümünde diğeri belirleyicileri oluşturmaktadır.

Firmaların ihracat performanslarını farklı şekillerde değerlendirdiğı düşünöldüğünde, bir firmada uzun dönemde ağırlıklı pazar payını artırmayı yönelik strateji izleyen bir yönetici için ihracat satışları veya karları düşük olduğunda bile sonucu bu şekilde değerlendirmeyebilir. Bu durum küçük firmalarda çalışma sermayesinin yetersiz olması nedeniyle ihracat stratejilerini daha kısa vadeli kurmaya yönlendirebileceğini gösterebilir. Lages vd. (2005b) iyi bir ihracat performansı değerlendirmesinde iki önemli rolü olan hem finansal performans gibi kısa dönem, hem de stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi uzun dönem ölçütlerin yer alması gerektiğini belirtmiştir.

İhracat performansını etkileyen belirleyiciler ile alakalı literatürde kesin bir görüşe ulaşılamaması, ampirik çalışmalardaki hızlı değişimler ve organize kaynak sıkıntısı düşünöldüğünde; bu çalışmada kritik vaka yöntemi kullanılarak, kaynak temelli yaklaşımla ve bu kaynakların doğurduğu beceriler göz önünde bulundurularak üretici firmaların ihracat performanslarını ilgilendiren belirleyiciler hakkında kritik olaylarla

ilgili detaylı bilgi vermesi, ihracat pazarını yönetirken karşılaştıkları kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı unsurları da aktarmaları istenecektir. Özünde, bu kritik olaylar, firmaların yabancı pazarda uyguladıkları yönetim mekanizmaları ve düşünce yapılarının anlaşılmasında temel taşlarını oluşturduğundan daha etkili ve derin bir çalışma hedeflenmektedir.

2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Beceriler

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren üretici firmalar, rekabet avantajı elde edebilmek için ürün yaklaşımlarından Kaynak Temelli Yaklaşım'ın (KTY) üzerine daha çok eğilmektedirler. Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY), uluslararası pazarda yaygın kabul gören teorilerden biridir. (Jean, Sinkovics ve Kim, 2010; Lages, Silva ve Styles, 2009) Bu teori şirketleri, iş girişimcilerinin yaygınlaşabileceği eşsiz kaynak ve beceri demetleri olarak nitelendirmektedir. Kaynaklarda ve becerilerdeki heterojen yapı şirket performansında çeşitlilik sağlamaktadır. (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

Kaynaklar, firmaların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen sahip oldukları nitelikler olarak belirtilebilir ve pek çok alt segmente ayrılabilir. Genel olarak finansal, bilgisel, insan, teknoloji, örgütsel kaynaklar şeklinde ayrılabilir. Firmaların sahip olduğu kaynak ve becerilerin farklılık göstermesi ve farklı özelliklere sahip olan firmaların performanslarının da farklılaşması, bu kaynakların rekabet avantajı yaratılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Kaynağa dayalı mantık, ihracat yöneticilerinin kaynakları ve becerileri denizaşırı pazarlarda rekabet alanında üstünlük oluşturacak stratejilerin geliştirilmesini kabul eder (Morgan, Kaleka ve Katsikeas, 2004). Bir ihracatçının müşterilere sunumu ve maliyet pozisyonunda değer elde etmesi onun performansını oluşturur (Day ve Wensley, 1988).

Her ne kadar kaynaklara ilişkin olarak farklı ayrımlar yapılsa da esas görüş, kaynakların etkin bir şekilde bir araya getirilmesi durumunda örgütsel kabiliyet ve becerilerin geliştirilmesinde yönlendirici olacak olmasıdır. Beceriler gizli varlıklar olarak değerlendirilirken, firmalarının sahip oldukları yönetsel beceriler, (Hadjimanolis, 2000) aynı zamanda firmanın örgütsel bir kabiliyete dönüşebilecek (Moingeon ve diğ., 1998) şekilde sahip olduğu temel bilgi kaynağı ve işletmeyi rakiplerinden ayıran temel özellik olarak değerlendirilmektedir.

Firma kaynak ve becerilerinin getirisi iki faktöre bağlıdır (Grant, 1991).

1. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği
2. Firmanın kaynak ve becerilerinden kazandığı avantajları değerlendirebilmesidir.

Firmaların sağladığı kaynak ve becerilerin zaman içinde kopyalanabilir olması, sağlanan rekabet avantajı kullanım süresini azaltabilir. Bu nedenle bu kaynak ve becerilerin kopyalanamaması, aktarılamaması ve erişilebilir olmaması büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, kaynaklar ile beceriler arasındaki ayrımı kabul etmektedir. (Day, 1994) İhracatçılar açısından pek çok kaynak erişilebilir olmakla birlikte, bunlardan ikisi, çalışma alanımız açısından önem taşımaktadır:

1. Bilgisel Kaynaklar - Yabancı pazar araştırması ile ilintili kaynaklar, bu kaynakla ihracat pazarı programının, ilgili taraflar ve yabancı müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık gelmesine olanak tanır (Morgan, Kaleka ve Katsikeas, 2004)
2. Finansal Kaynaklar - Şirketin finansman gücünden sağlanan ve ihracat aktivitesinin yönetimi ve finansal varlığı hakkında belirteç durumundaki kaynaklar (Dhanaraj ve Beamish, 2003);

Firmanın sahip olduğu kaynaklardan doğan becerilerinin sağlayacağı rekabet avantajı düşünüldüğünde ihracat performansına etkisi konusunda aşağıda belirtilen ve kilit rol oynadığı düşünülen beceriler çalışmanın önemli diğer bir bölümünü oluşturmaktadır:

1. Yönetim Becerileri – Firma yönetiminin dış pazarlara karşı tutumu, firma amaçlarına ulaşmadaki hırsları, ihracattan beklentileri ve yöneticilerin çeşitli özellikleri, becerileri (İlter, 1999)
2. Müşteri İlişkileri Becerileri - İlişkisel pazarlama müşteri sadakatini ve müşteri tatminini sağlayarak mevcut müşterileri elde tutmak ve onlarla olan ilişkileri artırarak sürekliliğini koruyabilme becerileri (İnal ve Dermirer, 2001)

2.3. İhracat Performansı Belirleyicileri

2.3.1. Bilgisel Kaynaklar

2.3.1.1. İhracat Girişimi'nin Bilgi Temelini Geliştirme ve Harekete Geçirme Becerileri - Bilgi Temelli Yaklaşım

Literatür, bilimsel ve gözlemsel bilginin hem bireysel hem de örgütsel seviyelerde geliştirilmesi ve sürdürülmesinde, öğrenme aşamasının birincil mekanizma olduğuna işaret eder. (Cook ve Yanow, 1993; Huber, 1991; March, 1991) Her iki seviyedeki öğrenme de Bilgi Temelli Yaklaşım (BTY) teorisi içinde, bilginin edinilme, yorumlanma ve davranış değişimine neden olacak biçimde algılanarak kullanılma ve gelecekte de kullanılmak üzere muhafaza edilme süreçleri olarak değerlendirilir. (Fiol 1994; Hult, 1998) BTY teorisi, bu aşamalara ek olarak, örgütsel düzey açısından, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bilginin bireyler arasında yayılması veya paylaşılması gerektiğini belirtir. (Brown ve Duguid, 1991; Hurley ve Hult, 1998; Nonaka, 1994)

Bilginin yayılması, bireylerden örgüte doğru olduğu gibi örgütten bireye doğru da, bir dizi resmi (satış raporlama sistemleri, şirket bültenleri) ve gayri resmi (“serinleme” konuşmaları, şirketteki sosyal ortam) mekanizma aracılığıyla gerçekleşir (Daft ve Huber, 1987; Matusik ve Hill, 1998). Bu BTY teorisi bilgi geliştirme bakış açıları, ihracatta çevresel bilgi edinimi ve paylaşımının pazarlar için örgütsel düzeyde öğrenme olduğunu gözleyen bir dizi teorik ve deneysel çalışmalarla (Cadogan, Diamantopoulos ve de Mortanges, 1999; Souchon ve Diamantopoulos, 1996) ve yabancı pazar kültür çalışmalarının bireysel düzeyde bir pazar öğrenme çalışması (Francis, 1991) olduğu ile tutarlıdır. Böylelikle, ihracat literatüründe, öğrenme ve bilgiyi yayma becerileri, bir ihracat girişimcisinin çevresine uyum sağlama kabiliyeti açısından avantaj sağlayan değerli kaynaklar olarak kabul edilmektedir. (Albaum ve diğerleri, 1998)

BTY teorisi, performans eldesi için, çevresine başarıyla uyum sağlamasına olanak tanıyacak işleri yerine getirmek üzere, ihracat girişimcisinin, bilgi temelini, yardımcı örgütsel düzey becerilere dönüştürmesi gerektiğini farz eder (Kogut ve Zander, 1992; Nonaka, 1994). Teorik olarak, bu dönüştürme süreci, bireysel ve örgütsel düzeydeki bilimsel ve deneysel bilgilerin, örgütsel becerilerin oluşma rutini içerisinde transferi ve birleşiminden oluşur. (Nelson ve Winter, 1982) Rutinler, bireylerin ve grupların uygun

deneysel ve bilimsel bilgiyi kazanmaları ve bunu örgütün sorunlarını çözmek üzere kullanmaları ile gelişir. (Galunic ve Rodan, 1998; Matusik ve Hill, 1998) Bu durum, bilginin paylaşımı ve birleştirilmesi ile buluşların, sorun çözme süreçlerinde topluma mal olmasıyla sonuçlanır. (Cohen, 1991; Kogut ve Zander, 1992) Rutinler, örgüt içerisinde, uygun kaynakların birleştirilmesi, dönüştürülmesi ve değerli çıktıların yaratılmasına olanak tanıyan becerilerin geliştirilmesi amacıyla bir araya getirilir. (Makadok, 2001; Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

Bilgiye Temelli Yaklaşım (BTY) teorisi örgütsel performansı, örgütün çevresine uyum kabiliyetinin bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Cockburn, Henderson ve Stern, 2000; Grant, 1996a). Örgütsel becerilerin gelişimi, girişimcinin bilgi temelini "oturtulması" sürecini temsil eder. (Grant, 1996a; Winter, 1987) Sonuç olarak, beceriler, "örgütsel hafıza"nın bir türü olarak değerlendirilmiştir. (Leonard-Barton, 1995) BTY teorisi, girişimcinin bilgi temeli zaman içinde güncellendikçe, yeni edinilen bilginin güncellenme ve becerilere uyum için kullanıldığını belirtir. (Helfat, 1997; Nelson ve Winter, 1982; Teece ve diğerleri, 1997)

İhracat literatüründe bilgiye ilişkin konular yoğun ilgi çekmektedir. Araştırmacıların ele aldığı başlıca konular bilgi kaynakları, kazanım yolları, kullanım boyutları, ölçümü ve ihracat performansına etkileri olmaktadır (Toften ve Olsen, 2003). İlgili literatürde, bu kapsamda ihracat bilgisinin kazanımına ait belirleyiciler, yöntemler ve karşılaşılan sorunlar ile ilgili bilgi kazanımını etkileyen firmaya özgü, yönetsel, stratejik ve çevresel faktörler yeni alt başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kartal, 2006)

2.3.1.1.(1). Pazar Bilgisi

Pazar bilgisinin yetersiz ya da eksik olması pazara girişte ve gelişimde ciddi bir engel yaratır. Bilgi eksikliği, firmaların uluslararası pazarlara açılması ve uluslararasılaşma düzeylerinin artması karşısındaki en önemli engellerden biri olarak (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Vahlne, 1990), başarıyı düşürmekte (Oktav, 1994), firmalar için önemli bir ihracat sorunu olmaktadır (Keng ve Juana, 1989), hatta firmaların ihracata başlayamamalarına neden olabilmektedir (Darling ve Postnikoff, 1985; Yaprak, 1985). Bu nedenle pazar odaklı firmalarda, pazarla ilgili her türlü bilginin toplanması ve analizlerinin yapılarak karar vericilere sunulması firmanın en önemli faaliyetlerinden biri olarak görülmektedir (Tek

ve Özgül, 2005). Moorman (1995), pazarlama kelimesi yerine pazar kelimesinin kullanılmasını, pazarlama dışındaki bölümlerinde bilgiyle ilgili sorumluluğunu vurgulamaktadır.

Leonidou ve Katsikeas (1996) istatistik veri sağlayan kamu ve özel kuruluşlarından elde edilen raporların ihracatın ilk aşamalarında fayda sağladığı ancak sonraki dönemlerde bu faydanın azaldığını belirtmektedir . Bilgiye ihtiyaç duyan taraf için pazar bilgisi, pek çok unsuru içerir. Bununla ilgili net bir tanım olmamakla birlikte, bu tanım demografik, ekonomik, coğrafi, yasal unsurları da içine alan ağırlıklı firmaların sektör bilgilerine yönelik unsurları içermektedir.

2.3.1.1.(2). Deneyimsel Bilgi

Araştırmacılar firmaların ihracat pazar bilgisinin ve yakınlığının artmasıyla, ihracat pazarlarında daha fazla deneyim kazandıklarını vurgulamıştır (Diamantopoulos, Schlegelmilch, ve Tse 1993). Ancak deneyimsel bilgi büyük ölçüde örtülüdür. Yapılan eylemlerle kazanıldığı için çoğu zaman aktarımı ve anlatımı zordur. Benzer olarak, bilgi deneyimin bir fonksiyonu olduğu için, deneyimsiz firmaların kilit çalışanları ihracat operasyonları hakkındaki grift detaylar hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmayabilirler: Bu durumda ilgili olabilecek bir bilginin iletişim koridorlarından geçişinin gerekliliği algılanamayabilir (Cadogan ve Diamantopoulos 1995).

Müşteriler, rakipler, ilgili taraflar ve geniş ihracat pazarı çevresi hakkında kazanılan ve yayılan bilgi, ihracat pazarıyla ilgili belirsizliğin azaltılmasına ve ihracat pazarına yönelik yanıtların şeklinin ve etkinliğinin şekillendirilmesine yardımcı olabilir. (Cadogan, Diamantopoulos ve De Mortanges, 1999)

Bu noktadan hareketle saha çalışmamızda Bilgisel Kaynakların kullanımının ihracat performansı üzerine etkisinin pozitif yönde olduğunu kabul ederek firmaların çalıştıkları pazarlar hakkında bilgiye ulaşma, yorumlama ve kullanma kabiliyetleri detaylı olarak incelenecektir.

2.3.2. Finansal Kaynaklar

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ihracata verilen önem ve artırılmasına yönelik çabalar, ekonomi politikalarının en önemli amaçlarından biridir. Daha öncede belirtildiği gibi, özellikle ürün maliyetlerin diğer ülkelere göre yüksek olan gelişmekte olan ülkelerin kendi ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırabilmek için, ihracatı en azından maliyet farklılıklarını ortadan kaldıracak ya da minimize edecek oranda çeşitli finansal araçlarla desteklemeleri gerekmektedir.

Firma becerilerinin firma kaynakları ile beslendiği düşünüldüğünde, firmanın kontrol edilebilen değerleri organizasyonel süreçlerin akışına yardımcı olurlar (Dierickx ve Cool 1989). Özellikle de önemli bütçeler gerektiren harcamalar için üretici firmaların finansal kaynaklarının mevcut olması organizasyonel becerilerin gelişimi ve devamı için kritik bir öneme sahiptir. Bu becerilere örnek için kritik ihracat pazar bilgilerine ulaşma ve ürün geliştirme becerilerini verebiliriz (Kaleka, 2011).

Araştırmacılar özellikle küçük firmaların yurt dışında genişlemeye çalışırken karşılaştıkları belli başlı temel engellerin, ihracat pazar imkanları hakkında bilgiye ulaşma (Julien ve Ramangalahy 2003; Wilkinson ve Brouthers 2000), ihracat pazar uzmanlığı, örneğin uluslararası deneyime sahip yöneticilerin azlığı ya da yokluğu; (Coviello ve Martin 1999) ve yurtdışı genişlemesini desteklemek için gereken finansman kaynak eksiklikleri olduğunu görmüştür. Aslında bu faaliyetlerin birçoğu daha az kaynak kullanılarak elektronik iletişim ve İnternet üzerinden sağlanabilirken, finansal kaynak kullanım imkanı firmaya daha fazla esneklik katar ve ihracat pazarlarındaki fırsatlar ile karşılaşma şansını artırır. (George 2005).

İhracatın başlangıç dönemlerinde, firmaların daha az finansman ihtiyacı duyduğu söylenebilir. Bu dönemde bazı araştırmalar İnternet üzerinde yapılabilir, zamanın bir kısmı planlama ve SWOT analizi ile geçirilebilir. Harcamalar ise seyahat harcamaları, araştırma ve promosyondan daha çok firmaların planlamasını gerçekleştirmek ve hazırlık dönemi için gerekli olan zamanla ilgilidir ve bu harcamaların firma tarafından karşılanabilmesi gerekir. Ancak firmaların ürün yapısı göz önünde bulundurularak daha detaylı bir pazar araştırması için, örneğin tüketici talep miktarı, pazar ticaret koşulları, rakip dağıtım kanalları, maliyet ve karlılık, kontrol edilebilirlik ölçümleri için hedeflenen ihracat pazarına en az bir defa ziyaret gerekebilir.

Firmaların yaptığı araştırmalar sonucu hedef pazara giriş kararı verildiğinde ürün tanıtımı için daha fazla kaynak gereksinimi gerekir. Ürün tanıtımları İnternet tanıtımları, reklamlar, numune gönderimi, müşteri ziyaretleri, fuar katılımları gibi pek çok maliyetli harcamalar gerektirebilir. Bu tanıtımların faaliyetlerinin gerçekleşmesi kimi zaman hedef pazara daha çok ziyareti de gerektirebilir. Bu faaliyetlerin sonucu pazara giriş sağlansa bile ürünün üretilmesi, ambalajlama, yükleme, ödemenin beklenmesi ayrıca finansman ihtiyacı doğurmaktadır. Bu adım belki de tüm sürecin en maliyetli bölümüdür.

Çoğu firma, araştırma geliştirme, reklam, sabit sermaye ekipmanı gibi sabit maliyetlerini finanse etmek ve ara girdi alımları, stoklar, işçi ödemeleri ve diğere sıkça oluşan maliyetleri finanse etmek için öz sermaye, iç nakit akışları ve yeniden yatırımda kullanılan kazançlar yerine satılardan gelecek dış sermayelerine güvenirler (Silvio Contessi ve Francesca de Nicola, 2012). Ekonomist Davin Chor ve Kalina Manova (2012) tarafından açıklandığı gibi, ihracat faaliyetleri ilave oluşan harcamalar gerektirir ve şirketlerin dış finansmanına güvenmek zorunda bırakabilir. Örneğin, yeni ihracat pazarları karlılık araştırması için, pazara yönelik kapasite, ürün özelleştirmesi, mevzuata uygunluk yatırımlarının yapılması için; yabancı dağıtım ağıları kurulması için daha fazla paraya ihtiyaç duyulabilir

İhracat faaliyetleri ek olarak yüklemelerden, gümrük masraflarından, sigortadan ve ihracat tahsilatı yapılmadan diğere birçok değışken ek maliyetler de oluşturabilir. Ayrıca sınır ötesi teslimatların yurtiçi teslimatlarından daha uzun sürdüğü düşünöldüğünde , sadece iç pazara satış yapan firmalara göre ihracat firmalarının çalışma sermayesi gereksinime olan ihtiyacı artar. Örneğin okyanus üzeri yapılan taşımaların haftalar sürebileceğı düşünöldüğünde, firmaların bu süre zarfında ödemelerini beklediğı genel olarak görölmektedir (Hummels, David L.; ve Schaur, Georg, 2010).

Ölkemiz gibi gelişmekte olan ölkelerde ihracat yapan firmaların en önemli problemlerinden birisinin çalışma sermayesi yetersizliğı olduğı yapılan birçok araştırmada tespit edilebilmiştir. Bu nedenle özellikle ihracat yaparken firmaların pazarlama çalışmalarına ayıracakları kaynakların ihracat yaparlarken karşılaşılabilecekleri riskler düşünöldüğünde firmaları kısıtlı bir kaynak kullanımına itmektedir. (Sakarya, 2009)

Firmaların ihracat yaparken karşılaşılabileceği riskler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Satışlar tahmin edilen seviyelerin altında kalabilir.
- Rekabet beklenenden daha fazla olabilir. Müşteriler ödeme yapmakta yavaş olabilir veya hiç ödeme yapmayabilirler.
- Hedef ülkeden ihracat gelirlerinin geri çıkışı kısıtlanmış veya yasaklanmış olabilir.
- Döviz kurlarındaki dalgalanmalar karları azaltabilir, ortadan kaldırabilir ve hatta kayıplara neden olabilir.
- Ödeme yapılmaması veya sözleşme ile ilgili diğer anlaşmazlıklarda, yargıya gitmekte sorunlar yaşanabilir.
- Savaş, iç savaş veya yabancı devlet tarafından millileştirme gibi hedef pazardaki istikrarsızlıklar kayıplara yol açabilir.
- Ürünler yabancı pazarlarda kabul görmeyebilir.

Bu sorunlar karşısında, finansal kurumlar ve hükümetler, ihracatçıların ihtiyaçlarını karşılamak ve sözde ticaret finansmanı sağlamak için bir takım araçlar geliştirmekte ve özel uygulamalar yapabilmektedirler. Ancak bu uygulamaların çoğu çeşitli teminatlar gerektirmektedir, örneğin stoklar da dahil olmak üzere maddi duran varlıklar gibi. Ticaretin finansmanı rolü Uluslararası ticarete nicelik olarak önemlidir. Bazı tahminler yüzde 90 kadar dünya ticaretinin bir veya daha fazla ticaret finansmanı araçlarına dayandığını raporlamıştır (Auboin 2009).

2.3.2.1. İhracat Finansman Opsiyonları: İhracatta Devlet Yardımları

Ekonomi Bakanlığı tarafından programlanan İhracatta Devlet Yardımları programı, ihracatçı firmaların, dünya pazarlarında rekabet güçlerini artırmak amacıyla faydalanabilecekleri, kendilerine finansal yönden destek sağlayacak finansman araçları oluşturmaktır. Bu araçlar firmalara maddi yönden katkı sağlayarak ihracat performanslarının artmasına katkıda bulunmaktadır (<http://www.ibp.gov.tr/fa/section-fa-ndx.cfm>). KOBİ statüsündeki firmalar başta olmak üzere oluşturulan bu programın temel amacı, firmalarımızın ihracata yönelik faaliyetlerini gerek üretim, gerekse

pazarlama aşamalarında destekleyerek, uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların giderilmesine yardımcı olmak ve rekabet gücü kazanmalarına olanak sağlamaktır (<http://www.ibp.gov.tr/fa/section-fa-ndx.cfm>).

Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan bu yardımlar aşağıda verilmektedir (<http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=mevzuat&bolum=D19E3AA5-D8D3-8566-4520041DDE979743>).

1. Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi
2. Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları
3. Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği
4. Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları
5. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi
6. Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi
7. Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi
8. Tasarım Desteği
9. "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®'nin Desteklenmesi
10. İstihdam Yardımı
11. Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Yardımı
12. Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarlarının Desteklenmesi
13. Özel Statülü Şirketler

Yukarıda sıralanan destekler, içerik bakımından destek oranları ve üst sınırlamalar kapsamında yeterli olmayabilir ancak yinede firmalara önemli katkılar sağlamaktadır. Kimi zaman firmaların uluslararası fuarlara katılımını desteklemek firmaların fuar katılım kararlarını kolaylaştırmakta ve bu katılımı yeni müşteriler elde edebilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu firmaların bilinirlikleri ve güven olgusu da bu fuarlar sayesinde artabilecektir.

Bu bilgiler ışığında, çalışmamızda firmaların finansman kaynaklarının ihracat performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle firmaların farklı pazar deneyimleri üzerinde yoğunlaşarak finansman kaynaklarının doğru kullanımının ihracat performansına etkisi detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3.3. Yönetim Becerileri

2.3.3.1. İhracat Girişimcilerinin Bilgi Temeli ve Becerileri

Yönetim stratejilerinin karlılık ve büyüme için risk alma ve hedeflere ulaşmadaki kararlılıkları ile firmanın ihracat performans arasında önemli bir bağ bulunduğu bilinmektedir. Bu durum üst yönetimin; ihracattan elde edilecek kar, doğuracağı büyüme, risk derecesi ve maliyeti konularında oluşturdukları olumlu beklentileri ile ihracata yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, firma üst düzey yönetiminin ihracat pazarlarına karşı tutumu, firma amaçlarına ulaşmadaki hırsı, ihracattan beklentileri ve yöneticilerin çeşitli özellikleri firma ihracat davranışını açıklamada etkilidir.

Bu noktadan hareketle, literatürde firmanın ihracat davranışın belirleyen aşağıda sıralanan iki yönetsel faktör üzerinde durulmuştur (Stoian, 2007).

1. Yönetim Özellikleri

- Yaş
- Eğitim Seviyesi
- Belirli Bilgi Düzeyi
- Yönetsel Bilgi
- Uluslararası Deneyim
- Dil Bilgisi
- Risk Alma Toleransı
- Yenilikçilik

2. Yönetim Algısı

- Büyüme ve İhracat Beklentisi Algısı
- İhracat Uyarılarına Karşı Algı
- İhracat Engellerine Karşı Algı

2.3.3.1.(1). Yönetici Özellikleri

Yapılan araştırmalarda, yönetici yaşı, eğitim seviyesi, tecrübe, bilgi seviyesi, yabancı dil bilgisi, risk alma ve yenilikçilik gibi tutum ve davranışları en çok üzerinde durulan faktörlerdir. Bu faktörler, ihracat literatüründe de, ihracat girişimcisinin performansının, hedef ihracat pazarına uyum sağlaması için gerekli şartlar arasında ilk sırayı alması durumu ile de uyum sağlamaktadır. (Albaum ve Tse, 2001; Cavusgil ve Zou, 1994).

2.3.3.1.(1).(a). Yaş

Literatürde, yaş konusunda yapılan araştırmalarda henüz tam bir ortak görüş kabulüne rastlanmamaktadır. Ancak yinede pek çok araştırmada genç yöneticilerin yaşça büyük yöneticilere göre daha pazar odaklı olduğunu vurgulamaktadır. Cavusgil & Naor (1987), Oviatt ve diğ., (1993), genç yöneticilerin ihracat pazar çalışmalarının genişletilmesinde daha açık olduklarını vurgulamaktadır. Jaffe ve diğ. (1988) ve Moon & Lee (1990), genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre daha uluslararası bakış açısına sahip ve kozmopolit olmaları sebebiyle, yaşın ihracat davranışında belirleyici olduğunu göz önünde bulundurmaktadır.

2.3.3.1.(1).(b). Eğitim

Eğitimin bilgi, beceri, problem çözme, disiplin, motivasyon ve özgüven üzerine bir etkisi olmadığı bilinirken, yapılan araştırmalarda yüksek eğitilmiş yöneticilerin daha iyi problem çözme becerisine sahip olduğu belirtilmektedir. Garnier (1982); iyi eğitilmiş karar vericilerin, daha açık fikirli, uluslararası işlere daha ilgili olarak değerlendirilebileceğini ve bunun sonucu olarak ihracattan sağlanan fayda ve zararları daha iyi değerlendirebileceklerine vurgu yapmıştır.

2.3.3.1.(1).(c). Dil

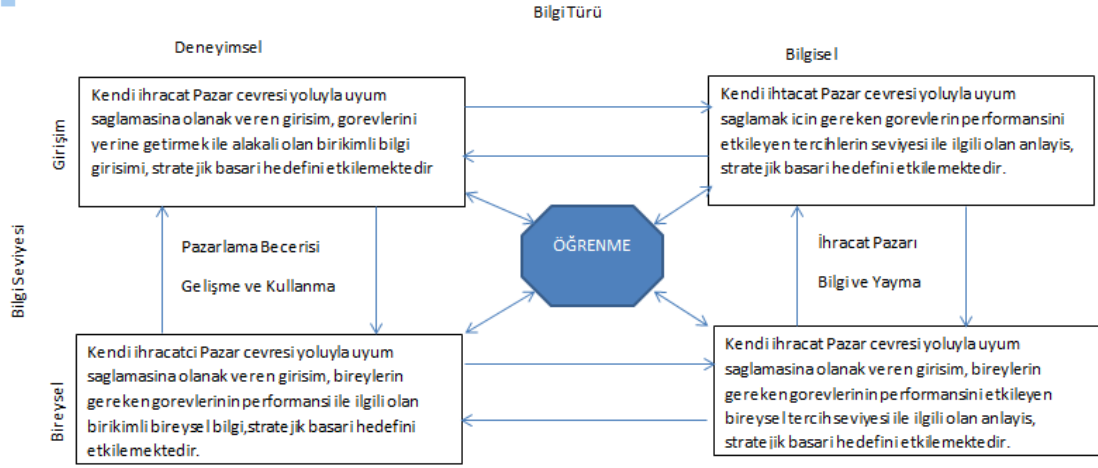
Birden fazla dil bilen, vizyon sahibi ve eğitimli yöneticilerin, ihracata daha olumlu yaklaştığı görülmektedir (Leonidou vd., 1998). Yabancı dil bilgisi olan yöneticilerin iletişim ve bilgisel kaynaklara ulaşım avantajı firmanın ihracat stratejisini yönlendirmesine ve ihracat performansına olumlu yansımaya yardımcı olur.

2.3.3.1.(1).(d). Bilgi ve Deneyim – Bilgi Temelli Yaklaşım

Bilgi temeli yüksek yöneticilerin, firmalar içindeki önemi de oldukça yüksektir. Bilgi temelli yaklaşımla, ihracat girişimcilerinin, yabancı pazar çevresine nasıl uyum sağladığının anlaşılmasında, benzer örgütsel becerilerde erişilebilir bilimsel ve deneysel bilgiyi doğru yere oturtma yeteneğinin öncül bir anahtar olduğu farz edilmektedir (Kogut ve Zander, 1992; Teece ve diğerleri, 1997).

İhracat literatürü, girişimcilerin stratejik hedeflerine ulaşmak üzere ihracat pazar çevresine uyum sağlama çabalarında, ihracat girişimcisinin bilgi temelinden yaratılabilecek en önemli örgütsel kabiliyetlerin pazar kabiliyetleri ile ilgili olduğuna işaret eder. (Çavuşgil ve Zou, 1994; Katsikeas, Piercy ve Ionnidis, 1996). Yöneticilerin deneyiminin artması, ihracat faaliyetleri ve uluslararası pazarlar ile ilgili belirsizlikleri azaltmada, firmaların yabancı piyasa koşullarını daha iyi anlamalarında önemli rol alırken yöneticilerin ihracat deneyimleri, kişisel iletişim becerilerini ve müşteri ilişkileri ağını geliştirmelerine yardımcı olacak ve etkin ihracat pazarlaması programlarını uygulamalarına katkıda bulunacaktır (Katsikeas vd., 1996; O’Cass ve Craig, 2003).

Şirketlerin erişilebilir bilgiyi ve diğer kaynakları kendi pazar yerlerine uyarlama, bu planlı kaynak uyarlamasını yönetme ve hedef pazarlar için bu kaynakları gerçek değer arzına dönüştürme süreçleri olarak tanımlanmaktadır. (Day, 1994; Madhavan ve Grover, 1998; Vorhies ve Morgan, 2003). Bu kapsamda, yöneticilerin ihracat pazarlarında edindikleri bilgileri, firmaların ürün ve süreç geliştirme, rekabet alanı ve düzenleyici risk yönetimi, erişilebilir kaynakların etkin kullanımı gibi süreçlere yansımaları firmanın daha üst düzey gelişiminde önemli rol oynar. Morgan, Zou, Vorhies, Katsikeas (2003) tarafından modellenen aşağıda yer alan Tablo 1’de ihracat girişimcisi bilgi yönetimi sistemi, bir ihracat girişimcisinin bilgi temelini, girişimcinin hedeflediği ihracat pazarına stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde dahil olması için pazarlama becerilerinin geliştirilmesi ve kullanımına olanak yarattığını gösterir .



Tablo 1 - Neil A. Morgan, Shaoming Zou, Douglas W. Vorhies, Constantine S. Katsikeas 2003 – İhracat Girişimcisi Bilgi Yönetim Modeli

2.3.3.1.(1).(e). Risk Alma

Yönetim becerilerinden risk alma; firmanın nasıl bir ihracat davranışı göstereceğini şekillendirme çok önemli bir rol oynar. Gupta & Govindarajan (1984)' ya göre yöneticilerin risk alımına karşı olumlu davranışları firmaların yeni ürünler ve pazarlar açılımında olumlu etki etmektedir. Risk almaktan kaçınan yöneticilerin zamanında verilmeyen kararlar, firmaların fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir.

2.3.3.1.(1).(f). Yenilikçilik

Pek çok araştırmacı yeni ürün veya yeni üretim teknikleri geliştirmeye benzer olarak yeni pazarlara açılmayı da yenilikçilik olarak değerlendirmektedir (Simmonds & Smith 1968). Bu nedenle yöneticilerin yenilikçilik becerileri ile ihracat performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Dichtl ve diğ., (1983)'ne göre yönetici karakter özelliklerinde değişime karşı gösterilen direnç ve duruş ihracat pazar odaklı davranışın önünde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

2.3.3.1.(2). Yönetimsel Algılama

Üst yönetim için, içsel veya dışsal çevre özelliklerinin algılanabilmesi stratejik seçimlerin yapılmasında zaman kaybını azaltan en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle yöneticiden beklenen fırsat ve potansiyelleri fark edip değerlendirebilecek kapasitede olmasıdır. İhracatın başlaması ve gelişmesinde en önemli teşvik edici

ancak yönetimin dikkatini çekebildiği sürece katkıda bulunabileceğidir (Leonidou,1995; Crick ve Chaudhry, 1997).

Üst yönetimin ihracat ile ilgilenmesini belirleyen iki temel faktör ise şunlardır: (Oktav ve diğ., 1990)

- Yönetimsel hedeflere sahip olma ve bu hedefleri gerçekleştirmedeki karlılık,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde ihracattan beklentiler.

Ancak ihracata başlarken, ihracat uyarılarının ve engellerinin farkındalığı firmanın ihracat davranışlarını belirlemeye yardımcı olmaz. Bu durum daha çok karar vericinin bunları ne kadar algılayabildiği, hisleri ve yatkinlikleri ile ilgili olup bu algıyı ihracat için bir fırsata dönüştürebilmesine dayanmaktadır (Simpson & Kujawa 1974; Wiedersheim-Paul ve diğ.1978).

Weick (1969), stratejik karar sürecinde algıların oynadığı rolü araştırmış, nesnel durumun kendisinden daha çok karar verme sürecinde dikkate alınması gereken öz niteliklerin iç ve dış faktörlerin algılanması olduğunu gözlemlemiştir. Ancak iç ve dış çevre faktörlerini, soyut ve karmaşık olayları, yapıları ve süreçleri algılama kişisel bir beceridir. Bu nedenle yöneticilerin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar firmalar içinde farklı kararları doğurabilir, bir firma için doğru olan bir karar başka firma için yanlış olabilir. Ayrıca firmaların örgütsel yapıları algılama ve karar uyumunun belirlerken bu konuda her zaman için bir gerçek uyumdan bahsetmek mümkün değildir. Örneğin aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla şirket sahipleri tarafından verildiği için kurumsallaşmış firmalara göre çok daha hızlı bir karar alma süreci söz konusuysen, alınan kararların çoğu zaman merkezi olması firmada çalışan diğer üst düzey yöneticilerin katılımına da engel olabilmektedir. Bu durum genellikle küçük firmalarda kontrolü elinde tutmak isteyen şirket sahiplerinde gözlenebilmektedir

Saha çalışmamızda firmaların yönetim becerilerinin yurtdışı aktivitelerinin etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Sayılan bu özelliklerden Bilgi Temelli Yaklaşım ile yöneticilerin bilgisel ve algılama düzeylerinin firmaların rekabet avantajlarını kuvvetlendiren ya da diğer firmalardan farklılaşmalarını sağlayan yönetim becerileri üzerinde kritik vaka metodu kullanılarak yönetim farklılıklarının ihracat performansı üzerinde yarattığı etkiler detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3.4. Müşteri İlişkileri Becerisi

Pazarlama alanında önceki araştırmalar, insanlararası faktörlerin, iş ortaklıklarının gelişiminde, “kaynağın geçmişi ve kişisel özellikleri” (Frazier, 1983) veya “pazarlık sahibinin kültürel altyapısı, deneyimleri veya becerileri” (Nielson, 1996) gibi açılardan ne kadar önemli olduğunu fark etmiştir. Müşteri hizmeti, resmi, sistemli ve kişilikten bağımsız şekilde sunulabilecekken, insan faktörü ve farklı etkileşimlerinden kaynaklanan iletişim; bir anahtar görevi üstlenebilmektedir. (Luo 2001; Ulaga ve Eggert, 2006; Vargo ve Lusch, 2004) Yakın müşteri ilişkileri, onlara cevap verme şansı tanıyarak, dağıtıcı ile son kullanıcı arasında daha etkin bir iletişim çatısı oluşturur.

Müşteri ilişkileri, aslında sadece dış müşterilerle olan ilişkilerle sınırlı olmayıp, işletmenin çevresiyle olan uzun dönemli ilişkilerinin toplamından meydana gelmektedir (Patricia Ordonez de Pablos, 2002). Bu durum yabancı ortaklarla başarılı ilişkilerde, operasyonel verimlilik; düşük risk (politik ya da ticari); ihracat pazarlarına girebilme yeteneği, farklı ortaklık avantajlarından yararlanma; yabancı firmalar ile bazı değer katan faaliyetleri paylaşarak sermaye yatırımı azaltma; pazarlara ürün yerleştirme konusunda hız kazanma; ve uluslararası tedarikçiler, ithalatçılar / distribütörler ve diğer araçlarla uzun vadeli ilişkiler kurma olanağı gibi çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bu nedenle ilişki kurma ve sürdürülebilir uluslararası pazarlarda iş performansının geliştiren bir faktör olarak tanımlanabilir. Bunun gerçekleşmesi ile de, firmanın dışsal çevresinden kaynaklanan ilişkileri, firma içinde hedeflenen katma değeri ortaya çıkarmaktadır (Bernadette Lynn, 2000).

Rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan firmaların genel özelliği, müşterilerin ihtiyaçlarını doğru anlamak, ve değer yaratacak şekilde kendilerine ulaşabilmektir. Bu konuda firmaların, müşterilerinin beklentilerini karşılarken yalnız fiziki beklentilerini karşılamak yerine, duygusal beklentilerini de dikkate almaları gerekmektedir (Spiros P. Gounaris, Tzempelikos ve Chatzipanagiotou, 2007). Bu tür bir yaklaşımla ihracatçı firma, pazar girişiminin daha bütünsel bir resmini edinebilir. (Bello, Chelariu ve Zhang, 2003).

Müşteri odaklılık müşterinin ilgisi üzerinde öncelik yerleştiren ve sürekli müşteri değeri yaratan bir dizi davranış ve inançları oluşturur. İhracat pazarlarında müşteri odaklı firmalar yabancı müşterilerinin ihtiyaçlarına, davranışlar ve hizmet teklifleri

algıları konusunda daha iyi bir anlayışa sahiptirler (Cadogan, Diamantopoulos, ve Siguaw 2002). Büyüyen bir iş, sürekli yeni müşteriler çekmek ihtiyacında olurken odak ve öncelik mevcut müşteri kesimini memnun etmek üzerine olmalıdır. Müşterilerini artırmak ve korumak konusunda başarısız olan firmalar sonuçta başarısız olurlar. Araştırmalara göre yeni müşteri elde etmek önceki müşterileri korumaya göre iki kat maliyet oluşturmaktadır. Mevcut müşteriler tatmin edilip tutulamaması yeni müşteri eldesi konusunda da sıkıntılar yaratmaktadır.

Başarılı ilişki pazarlaması, özellikle çapraz-kültürel bağlamda, işbirlikçi davranışları gerektirir. Türkiye gibi çoğu kültürde iyi bir satış elemanı alıcılar ile kurulan güven ve bağlılığın uzun vadeli başarı için gerekli olduğunu bilir. İhracat pazarlarında ise yapılan satış sonrası müşteri ile ilişkinin devam ettirilmesi satış sonrası verilecek hizmetin kalitesi ve müşteri değeri yaratılması bir sonraki satışlar için olumlu referans oluşturmaktadır.

Bu nedenle Müşteri anlayışı müşteriler hakkında detayları ve faaliyetleri konusunda daha derin ve etkili müşteri ilişkileri kurmak ve stratejik karar vermek, geliştirmek amacıyla bilgi toplama ve analiz sürecini gerektirir (Shaw, 2000). Müşteri anlayışı şirket ile etkileşim halinde olan müşterilerin ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını ve müşteri davranışlarının altında yatan nedenlerin tahmin edilmesini sağlar. Bu durum tatminkar müşteri eldesi için tedarikçilerden başlayarak satışın gerçekleşmesinden önce, satış sırasında ve sonrasında oluşturulacak güçlü ve kaliteli bir ağ fikrine dayanmaktadır.

Dağıtıcı firma ile yakın ilişki içinde olmak, üreticiye son kullanıcının satış sonrası da dahil olmak üzere verilen hizmetin önemine ilişkin farkındalık yaratması açısından önemlidir. Böylelikle, ihracatçı firma, bu hizmeti de verebilir (Asugman, Johnson ve McCullogh, 1997), gelecek taleplerin hacmi tahmin edilebilir ve talep karşılamada avantaj sağlayabilir.

Müşteri ilişkileri becerisi yurtdışı distribütörleri ve, mümkün olduğunda son kullanıcılar ile iyi ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini ilgilendiren süreçlerini kapsamaktadır (Mentzer ve diğ., 2001). Üretici firmalar ihracat pazarı hakkında bilgi edinme becerisini geliştirdikçe, yurtdışı pazar ve özellikleri hakkında daha doğru bir bakış geliştirme eğilimine giderler. Önemlisi, distribütörün karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukları

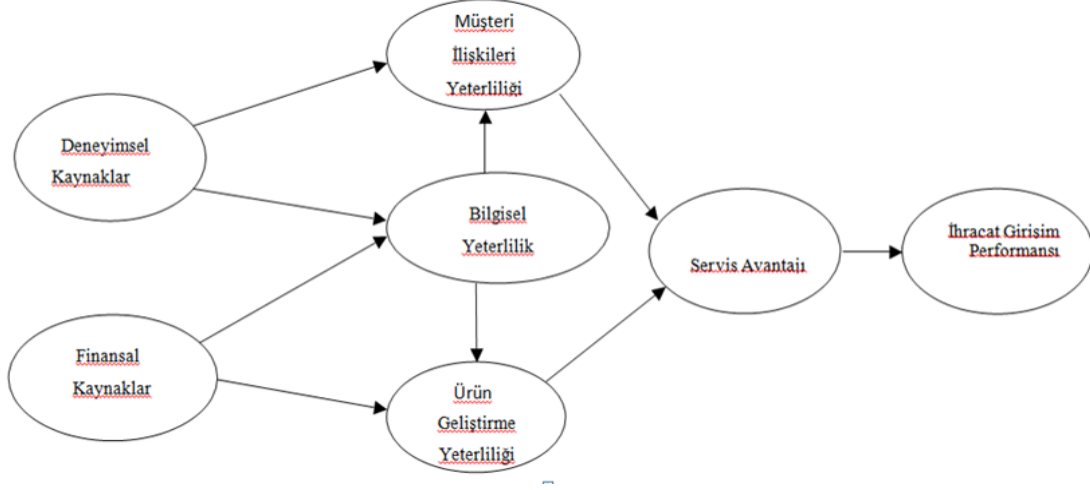
yenmek için ayırdığı kaynaklar ve efor hakkında daha iyi bir kavrayış elde ederler. Genellikle, distribütör ve yerel kurumlara bağları, firmanın rekabet taktikleri ve belirli bir piyasada planlanan yeni ürün tanıtımları hakkında bilgi alabilmesi için ana kaynakları oluşturur (Bonner ve Walker 2004; McEvily ve Zaheer 1999). Rekabet hamleleri, son kullanıcı yorumları, ve ürünle ilgili istekler hakkındaki dağıtıcı kaynaklı bilgiler, daha fazla iletişim ve işbirliği ihtiyacı için durumların anlaşılmasında karşılıklı anlayış geliştirilmesine katkıda bulunur. Bu genellikle firmaların çalışanları ve ortakları arasında gelişen yakınlık ile artırılmaktadır (Boddy, Macbeth, ve Wagner 2000; Luo 2001). Bu yüzden, üreticinin distribütör ile kalıcı ilişkiler geliştirme becerisi güçlendirilecek, bilgi akışı içindeki doğruluk ve piyasa sinyallerindeki tutarlılık oranında son kullanıcılar ile ilişkisi de güçlenecektir.

Mohr ve Spekman (1994), insanlararası etkileşimin, ortak firmaların yöneticileri arasındaki iletişimin ortaklığın başarısını ve performansını etkilemesi gibi ne kadar önemli olduğunu vurgularken; Duncan ve Moriarty (1998) de ilişki ortakları arasındaki etkin iletişimin “herhangi bir ilişkideki bağ” olduğunu tartışmıştır.

Harich ve LaBahn (1998) da, bir satıcının kişisel özelliklerinin ve davranışlarının, müşterileri ile bağlantılarında ve güven yaratmasında doğrudan etkili olduğunu tespit etmiştir. Pazar düzenlemelerinin ötesinde, sosyal psikolojik ve örgütsel davranışlar üzerindeki çalışmalar, iki insan arasındaki açık ve dürüst bilgi alışverişinin, aralarındaki güven düzeyini olumlu düzeyde etkilediğini tespit etmiştir. (Selnes, 1998)

Bu açıklamalar ışığında, firmaların önünde duran en temel hedeflerden birisi, iş ortakları ve müşteri ilişkilerinde ihtiyaç duyulan değerleri tanımlamak, değerleri yaratmak ve değerleri sunmaktır (Tekin ve Çiçek, 2005). Saha çalışmamızda üretici firmalar için bu konudaki farkındalığı üzerinde durularak bu konuya verdikleri önem ve ihracat performansı üzerinde etkileri detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3.5. Anna Kaleka'nın İhracat Performansı Belirleyicileri Olan Kaynak ve Pazarlama Becerileri Üzerine Genel Modeli



Tablo 2 – Anna Kaleka (2011)'nin İhracat Performansı belirleyicileri modeli

Kaleka (2011), kaynak temelli bakış çerçevesinde, çalışmasında yurtdışı pazarlarda sundukları müşteri hizmetlerini diğer hizmetlerinin önemli bir bileşeni olarak gören ihracat üreticileri üzerinde odaklanmıştır. Çalışmasında İngiltere’de yerleşik ve ihracat faaliyeti olan üretici firmalar üzerinde firmalara servis avantajı sağlayan ve bu avantajların ihracat performansında kilit rol oynayan iki kaynak (deneyimsel ve finansal kaynaklar) ve üç beceri (müşteri ilişkileri, bilgisayar, ürün geliştirme becerileri) faktörlerini ele alarak bir model oluşturmuştur. Çalışması ihracat pazarlarında servis avantajına ulaşılabilmesi için bütünleştirici, açıklayıcı bir çerçevenin değerlendirilmesinde geliştirici ve ampirik bir ön girişim sunmaktadır. Kaleka (2011), yapmış olduğu bu çalışmada Tablo 2’de firma kaynaklarının pazarlama becerileri ile pozitif ilişkisinin firma becerilerinin gelişimine etkisi, ve bu becerilerin sağlayacağı servis avantajının ihracat performansı üzerine olumlu yansıtacağını göstermiştir.

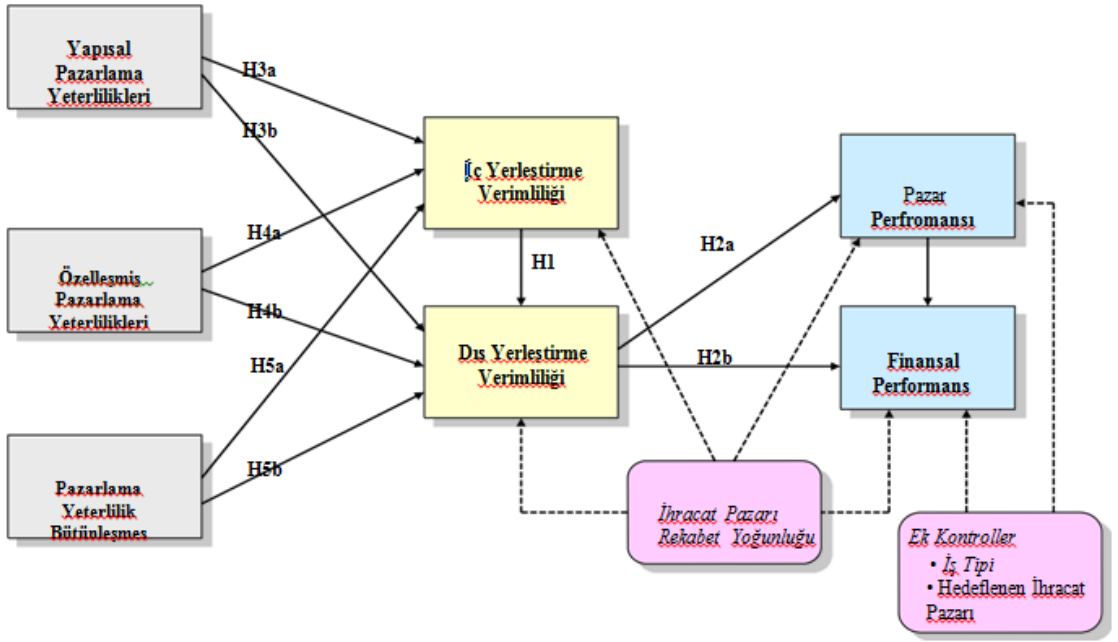
Kaleka (2011) yaptığı görüşmelerin sonucunda, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratan belirli tip kaynaklar ve beceriler üzerinde daha odaklı bir araştırma için (Meyer ve Peng 2005), bu çalışmada servis avantajına ve ihracat girişim performansına ulaşılmasına sağlayan temel kaynaklar ve yetenekler hakkında kapsamlı ve açıklayıcı bir model geliştirip test etmiştir.

2.3.6. Neil A. Morgan, Constantine S. Katsikeas, Douglas W. Vorhies'in İhracat Performansı Belirleyicileri olan Pazarlama Becerileri Üzerine Genel Modeli

Morgan, Katsikeas ve Vorhies'in (2011) çalışması daha fazla belirleyiciye müsaade ederek firmaların ihracat pazarlarında rekabet düzeylerinin daha fazla anlaşılabilmesini amaçlamaktadır. Çalışmada çoklu-endüstri araştırma modeli benimsenerek ihracat pazarlarında faaliyet gösteren üretici firmalardan sağlanan bilgiler kullanılmıştır.

Çoklu endüstri modeli ihracat girişim stratejisinin yerleştirilme uygulanmalarında ve pazarlama becerilerinde daha fazla değişkene müsaade eder ve örnekleme önyargı olasılığını azaltır, böylece daha fazla genellenebilirlik sunar (Bello ve Gilliland 1997). Her üretici için, analiz birimi olarak bireysel bir ihracat girişimine odaklanılmış, birden fazla ihracat girişimleri olan firmalar çeşitli stratejiler ve ilişkili uygulama konuları, pazarlama becerileri ve performans sonuçları sergileyebildiği görülmüştür (Cavusgil ve Zou 1994). İhracat girişimleri temelde pazarlama temelli iş birimleri oldukları için (Ambler ve diğ.,1999), çalışma modeli pazarlama strateji uygulaması ve performans üzerine etkisini izole etmeye yardımcı olmuştur.

İhracat girişim becerisinin istenilen ihracat pazarı yanıtının sağlanması için planlanan ihracat pazarlama stratejisinin gerçekleşmesinde ve ayarlanmasındaki olumlu faydaları, girişimcinin istenen hedeflere ulaşma konusunda becerilerini düzenlemeleri için gereken olumsuz maliyet etkileri ile dengelendiği vurgulanmıştır. Tablo 3 'de Çoğu ihracat pazarlama becerilerinin performans etkisi dolaylı ve planlı ihracat pazarlama stratejisinin uygulanması aracılığıyla işlediği varsayılarak, iki önemli etki üzerinde durulmuştur. İlk olarak, yapısal pazarlama becerilerinin doğrudan ihracat girişiminin finansal performansını belirlenmesinde yardımcı olduğu gösterilmiştir. Bu, ihracat pazarını öğrenme ve pazarlama planlamasının yanı sıra pazarlama stratejisi uygulanmasının faydalarındaki güçlü becerilerin bazı maliyet stratejisi seçimindeki yaratacağı faydaların fırsatlarını gösterebilir.



Tablo 3 – Morgan, Katsikeas ve Vorhies'in (2011) İhracat Performansı belirleyicileri modeli

İkinci olarak, uzmanlaşmış pazarlama becerilerinin aynı zamanda ihracat girişiminin pazar performansı belirlemede doğrudan yardımcı olduğu gösterilmiştir. Uzmanlaşmış pazarlama becerilerinden doğaçlama ilgilerinin yanı sıra planlanan pazarlama stratejisi uygulanma ilgilerinin faydaları için potansiyel olarak gösterilebilir olduğu vurgulanmıştır (Moorman ve Miner 1998).

Sonuç olarak pazarlama becerilerinin ihracat pazarlama stratejisinin verimli uygulanması için ihracat girişim yeteneğinde önemli bir gösterge olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; kaynak ve bilgi temelli bir bakış ile uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren üretici firmaların, ihracat performansını etkileyen kaynakların ve pazarlama becerilerinin , ihracat performansını ne ölçüde etkilediğini ortaya koyarak bu alandaki bilginin gelişmesine katkı sağlamaktır.

Üretici firmaların ihracat performansında kilit rol oynadığını düşündüğümüz iki temel kaynak olarak deneyimsel ve finansal kaynaklar ve iki temel beceri olarak yönetim, müşteri ilişkileri becerilerinin ihracat performansını ne ölçüde etkilediğinin tespitini hedefleyen bu çalışmaya esas teşkil eden veriler kritik vaka metodu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve üretici olan 14 firma üzerinde yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

3.1.2.1. Örnek olay yaklaşımı

Bu çalışma üretici olarak faaliyet gösterip ihracat yapan 14 firma üzerinde örnek olay metodu kullanılarak yapılmıştır. Bu tip bir nitel metodoloji kullanımı holistik bir bakış açısı ile bu firmaların ihracat pazarlarındaki yönetimleri üzerinde geçmişe yönelik derinlemesine bir araştırma yapabilme imkanı sunmaktadır. Spesifik olarak, örnek olay metodu kullanımı ihracat pazarlarında farklı deneyimler edinmiş firmalar üzerinde daha açıklayıcı bir çalışma için uygun düşmektedir. Bunun sonucu olarak, bu çalışmada hedeflenen teorik yapılandırma ve örnek olay araştırmalarının tavsiye edilen bir metod olarak kullanımıdır (Eisenhardt ve Graebner, 2007). Buna ek olarak ihracat performansını etkileyen pazarlama becerilerinin firmalar içinde farklı dinamiklerinin olması daha detaylı bir çalışma gerektirmiştir. Bu nedenle örnek olay çalışması açık uçlu sorular, mülakatlar ile desteklenmektedir (Gummesson, 2003).

3.1.2.2. Firmaların seçimi

Firmaların bu çalışmaya dahil olabilmeleri için aşağıdaki beş kriteri karşılamaları gerekmektedir:

- (1) Bağımsız Türk firması olması;
- (2) 700'den az çalışanı bulunması ve son dört yıllık ortalama cirosu 100 milyon TRL'yi geçmemesi , bunlar KOBİ dışındaki büyük firmaları da araştırmaya dahil etmek için tanımlanan kriterlerdir.
- (3) Üretici firma olması,
- (4) İhracat yapıyor olması
- (5) Son dört yıllık dönemde uluslararası performans açısından yüksek veya düşük performanslı olması.

Son kriter ile ilgili olarak, yüksek performanslı firmalar üretici firmalardan önemli ölçüde üstün rekabet sağlayanlardır ve aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır;

(a) Son dört yılda Uluslararası satış hacminin firma toplam satış hacmi içerisindeki payı ortalama en az 35% olan firmalar. Bu% 35'lik ayırım noktası ihracat konusunda büyüme hedefleyen veya önceliğini uluslararası pazarlara veren firmaların incelenmesi amacıyla seçilmiştir.

Yukarıda belirtilen göstergeye ek olarak,

(b) Yüksek algılanan yönetici memnuniyeti - Yöneticilere, dört yıllık uluslararası performansları içinde dört alanla ilgili memnuniyetlerinin derecesi sorulmuştur: hedef yabancı ülkelerde elde ettikleri ortalama pazar payı; yurtdışında elde ettikleri ortalama kar geri dönüşü; sağladıkları uluslararası yararlar; ve yabancı pazarda oluşturdukları özel hedefler. Yöneticilerin yanıtları, bu hedeflerin belli yabancı pazarlara veya yeni ülkelere giriş; temel rakiplerin performansını geçmek; belirli yabancı müşterilere hizmet vermek veya bu hedeflerin birkaçını bir arada gerçekleştirmek şeklinde olmuştur.

Bunun aksine, düşük performanslı grupta, performansın rekabete göre göreceli olarak daha düşük olduğu üretici firmalar seçilmiştir. Yukarıdaki kriterlere göre bunun anlamı;

(a) Uluslararası varlığına verdiği önem ikinci planda olan firmaları tespit etmek üzere, son dört yılda uluslararası satış hacminin firma toplam satış hacmi içerisindeki payı ortalamada en fazla 35% olan firmalar.

(b) Yukarıda belirtilen alanda düşük algılanan bir uluslararası performans .

Uluslararası alanda yüksek ve düşük performansa sahip firmaların seçimindeki ölçüt, ihracat performansı belirleyicileri olarak saptanan faktörlerin etki derinliği üzerinde çalışabilmek üzere, bilgice zengin vakaların kullanılması olarak belirlenmiştir. Bilgi açısından zengin vakalar araştırmacının ilgilendiği konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olabileceği olgular olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın teorik bölümünde aktarıldığı gibi, uluslararası performans, firmaların yurtdışı aktivitelerinin kaynak ve becerilerinden etkilenen bir faktör olarak görünmektedir. Bu nedenle, performansı yüksek olanların, düşük olanlara göre ne tür kaynak ve beceri farklılıkları gösterdiği ve farklılıklarının hangi alanlarda olduğu araştırılmıştır. Uluslararası alanda yüksek performans gösteren yedi firmaya karşı, performansı düşük olan yedi firma ile yapılan incelemede, “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde firmaların birtakım değerli bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaları nedeniyle kolayda ulaşılabilecek bilgi alınabilecek firmalar ile bu yöntemin kullanılmasına karar verilmiştir. Firmaların içinde pazar hizmet modları arasında ihracat pazarlarında direkt depo ve fabrikası bulunan bir firma, bunun dışında distribütör, toptancı, süpermarket, direkt müşteri dağıtım kanalları olan üretici firmalar yer almıştır. Bu yapı çoklu değişkenlere müsaade ederken çeşitlilikleri tespit etme amacıyla tercih edilmiştir. İncelemede 14 vaka üzerinde yapılması kararı, yeni firma eklenmesinin farklı bir bulgu eldesi sağlamayacağına işaret eden kuramsal doygunluk prensibine dayalı olarak verilmiştir.

3.1.2.3. Veri Toplanması

Veri toplama metotları firmaların bilgili en üst düzey yöneticileri ile kapsamlı görüşmeler yapılmasını; şirket evrakının ve arşivinin incelenmesini ve genel gözlemi içermektedir. Bu şekilde uygulanan yöntemlerin bileşkesi, örgütsel özelliklerin kapsamlı bir bakış açısı ile genel olarak değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Görüşmeler, bir görüşme kılavuzuna dayalı olarak, mevcut çalışma için belirlenmiş soruların firmalara yöneltilmesi, ihracat pazarlarına girişte hedef pazarların nasıl belirlendiği, nasıl bir strateji kurulduğu, finansal kaynakların kullanımı, karar mekanizmalarının nasıl işlediği, müşteriye ilişkilerinin nasıl yürütüldüğünün öğrenilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda, firmaların uluslararası etkinliklerinde, yönetim algısının ne derece etkili olduğu da araştırılmıştır.

Özel olarak, görüşme kılavuzundaki açık uçlu sorular, firmaların uluslararası girişim ile ilgili olarak nasıl karar aldıkları; bilgiyi ne şekilde edindikleri/paylaştıkları; pazarlara göre ne tip stratejiler geliştirdikleri, pazarlarda ne denli aktif oldukları, müşteri ilişkilerinde hangi odak noktaları üzerinde durduklarını belirlemeye çalışmaktadır. Ayrıca katılımcılardan, sergiledikleri ihracat gelişmeleri hakkında da bilgi vermeleri istenmiştir. Bunlar, görüşme kılavuzunun temelini oluşturan öğeleri oluşturmaktadır. Bu temel öğelerin dışında, kılavuz, açıklayıcı ve odaklayıcı unsurları içermektedir.

Kritik vaka yöntemi içerisinde, katılımcıların kaynak ve becerilerini ilgilendiren kritik olaylara ilgili detaylı bilgi vermesi, karşılaştıkları kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı unsurları da aktarmaları istenmiştir. Roos'a (2002) göre, kritik olaylarla ilgili veri toplamak, araştırmacıya, araştırılan konu ile ilgili olarak katılımcının ilgi ve algı çerçevesi hakkında bilgi sahibi olma konusunda yardım etmektedir. Özünde, bu kritik olaylar, firmaların yabancı pazarda uyguladıkları yönetim mekanizmaları ve düşünce yapılarının anlaşılmasında temel taşları oluşturmaktadırlar. Son olarak evrak/arşiv bilgisinin taranmasından sonra görüşmeler tamamlanmıştır.

Veri toplanması iki safhada gerçekleştirilmiştir. Birinci safhada, firmaların uluslararası faaliyetleriyle ilgili en bilgi sahibi yöneticisi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır, şirket evrakı ve arşivler incelenmiş ve veriler toplanmıştır. Görüşmelerin her biri, bir ile bir buçuk saatlik sürelerde gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler firmaların iş sahası içinde gerçekleştirilmiştir. İkinci safhada, ilk görüşmede belirsiz kalan konuların aydınlatılması amacıyla, aynı katılımcı ile ayrıca telefon görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, veri toplanması sürecinde, gözleme dayalı notlar da alınmıştır. Gözlemler, bize, firmaların günlük işleyişini deneyimleme ve kayıt etme olanağı sağlamıştır. Çalışma sahasındaki tüm gözlemler ve görüşler, aynı gün notlara dönüştürülmüştür.

Katılımcılar, her firmadaki uluslararası işlemler konusunda en bilgili yöneticilerden oluşmuştur. Tablo 4'te, her firmadan katılımcın listesi yer almaktadır. Bu tabloda, ilk yedi firma (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 ve Y7) yüksek performans gösteren firmalar iken; diğer yedi firma ise (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7) düşük performans gösteren firmalardır. Genellikle, katılımcılar, “ihracat” veya “uluslararası operasyon” yöneticileri olmakla beraber, firma sahipleri de görüşme yapılan yöneticiler arasında yer almıştır. Tüm veri toplama süreci üç ay içinde tamamlanmıştır. Veri toplama işlemlerinin sonunda, 30 sayfalık saha notları, sekiz ses kasedi, ürün katalogları ve arşiv verisi gibi diğer ilişkili dokümanlar toplanmıştır.

3.1.2.4. Veri Analizi

Toplanan verilerin tümü analiz edilmiştir. Veri analizi, “sabit karşılaştırmalı analiz metodu”na uygun olarak yapılmıştır. (Dyer ve Nobeoka, 2000) Bu metoda göre, araştırma sürdükçe ve yeni veriler toplandıkça, bu veriler öncekiler ile kategorisel, kavramsal ve teorik bazda karşılaştırılmıştır. Sistematiik birleştirme sürecinde, firmalardan alınan veriler defalarca teorik veri ile karşılaştırılmıştır. (Dubois ve Gadde, 2002) Bu süreç, daha yeni gelen verinin, önceki veri ile kavramsal ve teorik olarak karşılaştırılmasında, hiç bir yeni kategori/kavram ortaya çıkmayınca, diğer bir deyişle, kavramsal doygunluğa ulaşıncaya kadar tekrar edilmiştir.

Son olarak verilerin kalitesinden, geçerliliğinden ve kullanılabilirliğinden emin olmak için kullandığımız uygulamalar, düzeltilebilir bir vaka çalışması veritabanı geliştirilmesinden (Yin, 1989); görüşme kılavuzunun hazırlanması için teorik bilgilerin kullanılmasından (Oppenheim, 2000); şirketlerin vaka çalışması raporlarının ve her firmadaki yöneticilerle yapılan görüşmelerin uyarlamasının firma ile mutabakatının sağlanmasından (Healy ve Perry, 2000) oluşmuştur.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1. İhracat Performansı

Üzerinde çalışılan 14 odak firmanın yer aldığı endüstriyel sektör, büyüklüğü, uluslararası deneyimi, uluslararası performansı ve pazarlama hizmetleri hakkında bilgiler Tablo 4’de yer almaktadır.





Araştırmaya dahil edilen firmalar “gıda, metal aksam, plastik, inşaat ekipmanları, iş makinaları ataşmanları, tarım makinaları, ambalaj, yapı ürünleri, orman makinaları” sektörlerindedir. Hepsi de üretici olup çalışan sayısı (22’den 670’e varan) ve satış hacmi son dört yıllık ortalamada (1,3 ila 92,0 milyon TRL arası) açısından çeşitlilik göstermektedirler. Firmalarda ilk beşi (Y1, Y2, Y3, Y4,ve Y5) büyük, kalan firmalar ise orta ve küçük ölçekte olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan firmalardan Y3, Y4 ve D3 hariç kalan firmalar aile şirketleridir. Uluslararası alanda en az dört, en fazla 27 yıldır varlık göstermekte ve en az üç ve en fazla 80’e kadar varan yabancı ülkelere ürünlerini pazarlamaktadırlar. Bu firmalar, genellikle Türk uluslararası ürünlerinin yer aldığı, geleneksel üretim endüstrilerinde faaliyet göstermektedir. Çoklu veri anlamında, çalışmada, bilgi ve teknoloji gereksinimi ve kullanımı yüksek ürün üretimi yapan firmalara da (Y5,Y6, D1, D7) yer verilmiştir.

Firmalar (yüksek performanslı Y1 ve Y7 firması hariç), yerel pazarda belirgin bir deneyimin ardından uluslararası alanda faaliyetlerine başlamıştır. Y1 ve Y7 firmaları ürünlerinin yerel pazara yönelik olmaması nedeniyle direkt olarak uluslararası pazarlara odaklanmaktadır. Ayrıca, araştırmada yer alan firmalardan (yüksek performanslı Y1 ve Y2 firması hariç) ağırlıklı olarak pazar arayıcılarıdır, çünkü birincil hareket noktaları, uluslararası pazar oluşturmak veya pazardaki paylarını büyütmezdır. Yüksek performanslı Y1 ve Y2 firmaları yeni pazar aramak yerine şu an için mevcut talebi karşılamaya ağırlık vermiş ancak yine de uzun vadede kapasite artırımına gidecekleri düşüncesiyle yeni pazar ve Müşteri araştırmalarına da devam etmektedir.

Yüksek ve düşük performanslı firmalar arasında, performans açısından belirgin bir fark bulunmaktadır. Yüksek performanslı (birinci grup) grubun uluslararası satışları toplam satışları içinde, dört yıllık dönemde ortalamada en az %35 en fazla %84 bir pay aldıkları kaydedilmiştir. Benzer şekilde, yüksek performanslı firmalardan Y1,Y2, Y3, Y4 ve Y5

Tablo 4 - İnceleme Yapılan Firma Detayı

Firma	Sektör	Çalışan Sayısı	Son 4 yıllık Ortalama Satış (Milyon TL)	İhracat Deneyim	Ülke sayısı	Satış cirosu içinde 4 yıllık ortalama uluslararası satış büyümesi %	Alınan uluslararası performans	Uluslararası Dağıtım Modu
Y1	Metal Aksam	200	25,70	10	3	84%	●	Müşteri
Y2	Gıda	250	92,00	5	80	70%	●	Toplancı, SüperMarket
Y3	Metal Aksam	670	90,00	27	7	57%	●	Müşteri
Y4	Plastik	551	71,00	16	40	56%	●	Direk Depo ve Fabrika, Distribütörlük, Müşteri
Y5	İnşaat Ekipmanları	250	37,00	7	40	50%	●	Distribütör
Y6	İş Makinası Ataşmanları	220	43,50	14	40	35%	■	Distribütör
Y7	Orman Makinaları	50	2,30	6	11	36%	■	Distribütör
D1	Tarım Makinaları	220	12,00	12	40	25%	■	Distribütör, Müşteri
D2	Metal Aksam	75	6,90	5	28	24%	■	Distribütör, Müşteri
D3	Ambalaj	110	35,00	12	6	14%	⊕	Distribütör, Müşteri
D4	Gıda	44	4,30	8	6	8%	⊕	Distribütör, Toplancı
D5	Yapı Malzemeleri	100	15,40	4	3	7%	⊕	Distribütör, Müşteri
D6	Ambalaj	60	6,60	5	6	7%	○	Distribütör, Müşteri
D7	Tarım Makinaları	22	1,30	10	7	2%	○	Distribütör, Müşteri

 Üst düzey memnuniyet
 Fark edilir bir memnuniyet
 Zayıf memnuniyet
 Memnuniyet hiç yok

firmalarının, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerinin, uluslararası performanslarından üst düzey memnun oldukları, geri kalan diğer yüksek performanslı firmaların ise fark edilir bir memnuniyete sahip oldukları algılanmaktadır.

Bunun aksine, düşük performanslı firmalar, dört yıllık dönemde toplam satışları içinde ortalamada en fazla %25 ile %2 arasında değişen bir pay almışlardır. Bu firmalardan D1, D2 ve D3 firmalarının son dört yıllık dönem içinde ihracat çalışmalarında belirgin bir gelişme göstererek ihracatın toplam ciro içindeki payını arttırdıkları ve bunun sonucu fark edilir bir memnuniyet yaşadıkları görülmüştür. Düşük performanslı firmalardan D4, D5 ve D6 firmalarının memnuniyet düzeyi zayıf kalırken, D7 firmasının uluslararası performansları ile ilgili algılanan memnuniyet derecesi yok şeklindedir.

4.2. Bilgisel Kaynaklar

Görüşme yapılan tüm yöneticiler, sahip oldukları bilgisayar kaynakları uluslararası etkinlikleri için anahtar olarak göstermektedirler. Firmalar, genellikle, uluslararası etkinliklerinin başlangıcında uluslararası pazarların demografik ve ekonomik düzeylerini, ürüne yönelik talepleri, rakip firmaları ve yerli üretim olup olmadığı, yasal mevzuat hakkında araştırmalar yaptıklarını ve pazar giriş stratejilerini bu şekilde belirlediklerini ifade etmişlerdir. Ancak yaptığımız görüşmeler yüksek performanslı ve düşük performanslı firmaların, bilgisayar kaynaklarına ulaşma ve bilginin kullanımı konusunda farklılıklar gösterdiğini karşımıza çıkarmıştır. Bu noktada bulgularımız bilgisayar kaynak kullanım mekanizmaları içinde birbirinden ayırt edilebilir iki kategori olduğunu tespit etmiştir. Yüksek performanslı firmaların bilgiyi edinme ve kullanma girişimlerinde “Sonuç Odaklı” davranış sergilediği görülürken düşük performanslı firmaların “Durumsal” hareket ettiği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada Sonuç Odaklı davranış yüksek performanslı firmaların, hedeflerine ulaşmak için ne istediklerini bilerek, hızlı, etkili ve meselenin esasına yönelik hareket ettiklerinin belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Durumsal davranış ise düşük performanslı firmaların, hedeflerine ulaşmak için, anlık veya kısa vadeli, genellikle duruma yönelik hareket ettiklerinin belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır.

Aşağıda yer alan cümleler, yüksek performanslı firmaların pazar koşullarına göre ihracat stratejilerini nasıl belirlediklerine yöneliktir:

“Pazarın büyüklüğüne göre stratejimizi belirleyebiliyoruz, mesela Çek Cumhuriyetinde çok büyük bir nüfus olmadığı için tek bir müşteriye bayilik verdik, Romanya’da pazar biraz daha büyük olduğu için tek bir Bayinin yetmeyeceğini düşündük, iki üç değişik firma ile çalışıyoruz” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma, Y4)

“Tayland’da ithalat vergileri çok yüksek, makarnaya uygulanan ithalat vergisi %30, sadece gümrük vergileri ile değil, evraksal anlamda da ithalatı zorlaştıran durumlarda olabiliyor, Endonezya’da bir yıl boyunca evrak hazırladık ama bırakmadık ve girdik o pazara” (İhracat Yöneticisi, yüksek performanslı firma Y2)

Ağırlıklı yüksek derecede Sonuç Odaklı hareket eden yüksek performanslı firmaların birincil hareket noktasının, farklı bilgileri ve becerileri birleştirmek ve bilgiye dayalı bakış açısını oluşturmak olduğu görülmektedir (Grant, 1996b; Grant ve Baden-Fuller, 2004). Yüksek performanslı firmaların ihracatın devam eden süreçlerinde sıklıkla uluslararası ağlarının bilgi edinme ve bilgiyi yayma araçları olduğuna işaret etmektedir. Yüksek performanslı Y1 firması müşterilerine özel uzun vadeli ve sözleşmeye dayalı bir işbirliği yürüttüğü için rakip bilgilere ulaşma konusundaki davranış mekanizması orta derece olarak tanımlanmıştır. Böylelikle, yüksek performans sahiplerinin, öğrenmenin elzem olduğu ve araştırmanın (sadece uygulamadan ziyade) önem kazandığı noktalarda ortaklarıyla iletişim içinde oldukları da anlaşılmaktadır (Koza ve Lewin, 1998).

Bu duruma örnek aşağıdaki cümle, yüksek performanslı Y2 firmasının pazar’a yönelik bilgi edinilmesinde bayisi ile kurduğu iletişimin önemine yöneliktir:

“Bayilerimiz bizim o ülkedeki ellerimiz, kollarımız onlar o ülkedeki bizi temsil eden ortaklarımız, dolayısıyla kendilerinden bize bilgi vermesini istiyoruz, pazar hakkında, ürünlerimiz hakkında, ürünlerimizi kültürünüze nasıl uydurabiliriz, nasıl daha iyi pazarlayabiliriz ya da hangi müşteri segmentine girmemiz gerekir, en büyük müşteriler kimdir, neler isteniyor, ne bedeller gerekir dolayısıyla firmalardan bütün bu bilgileri paylaşmalarını isteriz onlar da pazarda büyüebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için bütün detayları bizimle paylaşıyorlar” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y2)

Tablo 5- Bilgisel Kaynak Kullanım Mekanizması

Firma	Sektör	Pazar Bilgilerine Ulaşma		Rakip Bilgilerine Ulaşma		Bilgiyi Kullanabilme	
		Durumsal	Sonuç Odaklı	Durumsal	Sonuç Odaklı	Durumsal	Sonuç Odaklı
Y1	Metal Aksam		●		■		●
Y2	Gıda		●		●		●
Y3	Metal Aksam		●		●		●
Y4	Plastik		●		●		●
Y5	İnşaat Ekipmanları		●		●		●
Y6	İş Makinası Ataşmanları		■		■		■
Y7	Orman Makinaları		■		●		●
D1	Tarım Makinaları	●		●		●	
D2	Metal Aksam	●		●		●	
D3	Ambalaj	●		●		●	
D4	Gıda	■		■		■	
D5	Yapı Malzemeleri	■		■		■	
D6	Ambalaj	●		●		●	
D7	Tarım Makinaları	●		●		●	

- Mekanizma yüksek derecede mevcut
- Mekanizma orta derecede mevcut
- Mekanizma düşük derecede mevcut

Görünen odur ki, Sonuç Odaklı bilgisel kaynak kullanım mekanizması, yüksek performanslı firmalara niteliksel boyutta değerli bilgi akışı sağlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları sonuca yönlü mekanizmaların, yurtdışında direkt ya da ağ üzerinden bilgi edinilmesi, bilginin yayılması ve rekabete dayalı olumlu etkileşimlerle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Düşük performanslı uluslararasılaşmış firmaların iletişim ve bilgi sistemlerinin mevcut olmasına rağmen pazar hakkında bilgi edinilmesine ve bilginin kullanımına yönelik girişimleri “Durumsal” olarak değerlendirilmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak düşük performanslı firmaların pazar’a giriş stratejilerini belirlerken pazardaki önemli bilgilere ulaşmanın eksikliği nedeniyle ürün, rekabet, fiyat ve sonuçta pazara giriş stratejileri oluşturamadıkları tespit edilmiştir.

Bu duruma örnek aşağıdaki cümle, düşük performanslı D7 firmasının pazar’a yönelik bilgi eksikliğinin sonucu pazarda fiyat konumlandırması yapamadığına yöneliktir:

“Suriye’de ürünlerimiz ile ilgilenen firmalar ile yaptığımız görüşmelerde, pazarlıklarda firmanın kurduğu fiyat baskısı nedeni ile fiyatlarımızı maliyet seviyelerine kadar çektik, buna rağmen bir iki alımdan sonra bir daha talep alamadık” (Firma sahibi, düşük performanslı firma D7).

Sonuç olarak, bilginin edinilmesi ve kullanılması amacıyla oluşturulan uygulama hedefleri, düşük performanslı firmalar tarafından durumsal olarak değerlendirilmekte iken; yüksek performanslı firmalarda, yeni ağlar oluşturmak veya rekabet için elzem bilgileri edinmeye yönelik araştırma hedefleri gündeme gelmiştir.

Tablo 5, firmaların pazar araştırma, rakip bilgilere ulaşma ve bilgiyi kullanma davranışlarını bakımından Sonuç Odaklı ve Durumsal olarak tanımlanan vakalara dayalı tanımlayıcı matrisler içermektedir.

4.3. Finansal Kaynaklar

Yapılan görüşmelerde yüksek performanslı firmaların finansal kaynak kullanımını yaklaşımında temel amaçlarının daha kısa sürede pazar bilgilerine ulaşma, iş ortakları ve müşteriler ile bütünleşme, ürün ve pazar gereksinimlerini anlama, rakip bilgilere ulaşma, yeni fırsatlar yakalama ve yeni ortaklıklar kurma gibi faaliyetler olduğu, bu faaliyetlerinin firmaların stratejilerini yönlendirmesinde bilgisel kaynak oluşturduğu

tespit edilmiştir. Bulgularımız, Kaleka (2011)'nin ihracat performansı konusunda firmaların finansal kaynaklarının hem bilgisel beceri kazanımında hem de müşterileri ile olan ilişkisinde yüksek önem taşıdığı tespiti ile uyum sağlamaktadır. Ayrıca Seringhaus ve Rosson (1998)'nin belirttiği gibi veri toplama, fuarlara katılım, potansiyel yurtdışı pazarlarına yapılacak ziyaretler gibi ihtiyaç duyulan faaliyetler pahalıda olsa değerli ihracat pazarı bilgi edinme araçları anlamına gelir.

Aşağıda yer alan cümleler, yüksek performanslı firmaların pazar'a yönelik bilgi edinilmesi ve fırsatların değerlendirilmesinde finansal kaynak gereksinimi olan fuar katılımları hakkında düşüncelerine yöneliktir:

“Hiç bilmediğiniz bir pazara gidiyorsanız, çok değişik sektörlerden firmalar ile tanışma şansı yakalayabilirsiniz, fuar sırasında tanıştığımız firmalarla görüşmeler yapıyoruz, pazar hakkında ve diğer firmalar hakkında bilgiler topluyoruz, fuar sonrası ilgilenen firmalar ile tekrar iletişime geçiyoruz, ve bazı iş imkanları yakalıyoruz ”
(İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y4)

“Kendimizi pazarlayabileceğimiz en önemli yerler fuarlar, dünya genelindeki büyük bütün fuarlara katılıyoruz, bütün alıcılar orda buluşuyor, bir arena gibi, fuardayken fuarı değerlendirmek gerekiyor, mesela Gulf food Dubai'de büyük bir fuar, üretimin olmadığı bir bölgede, dışarıya bağımlı bir bölge, ve çevre ülkelerden de bir çok alıcı bu fuara gelir, Almanya'da, Japonya, Çin bunlara benzer bir çok büyük ve önemli fuarlara katılıyoruz.” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y2)

Bu girişimlere yönelik yüksek performanslı firmaların finansal kaynak kullanımında ve buna paralel Devlet desteklerinden yararlanmada “Planlı” olarak hareket ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada Planlı davranış yüksek performanslı firmaların, hedeflerine ulaşmada ne istediklerini bilerek izledikleri yol ve meselenin esasına yönelik hareket ettiklerinin belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır.

Bu noktada yüksek performanslı firmaların hedeflere yönelik ihracat faaliyetlerine kaynak ayırmaktan kaçınmadığı tespit edilmiştir. Firmalar planlanan harcamalarının genellikle mevcut ve hedef ülkelerdeki fuar katılımları, bayi ve müşteri ziyaretleri, ve tanıtım çalışmaları gibi alanlarda yapıldığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra masa başı araştırmaların gerektirdiği ülke bilgilerine ulaşma, ticaret müşavirlikleri ile irtibat kurma, ticaret sitelerine üyelik gibi faaliyetlerde yapılan çalışmaların arasında olduğu

firmalar tarafından belirtilmiştir. Yurtdışı pazarlarda aktif hareket eden yüksek performanslı firmaların bu faaliyetleri esasen pazarlarla bütünleşmek ve edindikleri bilgileri ihracat pazarlarında büyümeye yönelik stratejilere dönüştürmek esasıyla planlanmaktadır.

Bu duruma örnek aşağıdaki cümle, yüksek performanslı Y5 firmasının finansal kaynak kullanımı konusundaki Planlı yaklaşımına yöneliktir:

“Sene başında yaptığımız bütçe planlamasında ihracat satış ekibinin çalıştığımız ya da hedeflediğimiz pazarlara yapacakları seyahatler önemli bir yer teşkil eder, bu seyahatler pazarlar hakkında geri dönüşler alabilmemiz ve bazı fırsatların karşımıza çıkmasına olanak sağlar, özellikle pazar hakkında, ürünlerimiz, rakiplerimiz ve yeni projeler hakkında pek çok bilgiye bu şekilde daha kısa bir zamanda ulaşma olanağı buluruz, aynı zamanda yaptığımız bu seyahatler iş ortaklarımızın ürünlerimize ve firmamıza güvenini arttırmakta ve kendilerinin yanında olduğumuzu göstermektedir ”
(İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y5)

Plansız etkin bir kaynak yönetimi düşünülemezken düşük performanslı yedi firmanın ise genel olarak, finansal kaynak ayırımı konusunda çeşitli nedenler ile çekimser davrandığı, izlem yeteneklerinin düşük olduğu ve farklı bilgi düzeylerinde olmaları nedeniyle hedef konusunda ikileme girdiği görülmektedir. Ağırlıklı masa başı araştırmalarına yönelen düşük performanslı firmalardan (D5, D6, D7), kısıtlı bütçeler ile katıldıkları yurtdışı fuarlarından veya yaptıkları seyahatlerden kısa vadede sonuç alamamaları nedeni ile bir sonraki girişimlerinde genel anlamda kararsızlığa düştüklerini ifade etmişlerdir. Genel anlamda, düşük performanslı firmaların pazar ve rakip bilgilere ulaşma konusunda daha basit veriler elde edip kullanmasına ve bu konuda daha fazla zaman harcamasına neden olmaktadır. Çalışmada, düşük performanslı firmaların bu davranışları Durumsal olarak değerlendirilmiştir.

Bu duruma örnek aşağıdaki cümle, düşük performanslı D3 firmasının finansal kaynak kullanım konusundaki kısıtlı olanakları nedeni ile müşteriye ulaşma konusundaki Durumsal yaklaşımına yöneliktir:

“Ağırlıklı olarak internet üzerinden firmalara ulaşmaya çalışıyoruz, bazı ticari web sitelerinden firmalara işbirliği e-mailleri gönderiyoruz. Ciddiyetsiz firmalarda karşımıza çıkabiliyor ancak yinede denemeye devam ediyoruz. Bu durum çok vaktimizi

alsada 100 firma içinden bir ya da iki iş bağıladığımız ülkeler olabiliyor, ancak bu işler genelde tek seferlik, devamı pek görülüyor ” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Gamma)

Yüksek performanslı firmaların (yüksek performanslı Y1 firması hariç) sene başında yaptıkları plan çerçevesinde finansal kaynak kullanımlarına ek olarak Devlet desteklerinden faydalanmak için yine aynı paralelde Planlı olarak hareket ettikleri görülmüştür. Yüksek performanslı Y1 firmasının pazar arayıcısı olmaması, mevcut müşterileri ile kapasitesini doldurması nedeniyle sadece belli bazı desteklerden faydalandığı tespit edilmiştir. Geri kalan yüksek performanslı firmaların Devlet desteklerinden faydalanma kapsamını genişletmek için gerekli pek çok kapsamlı prosedürleri yerine getirdikleri tespit edilmiştir.

Bu duruma örnek aşağıdaki cümleler, yüksek performanslı firmaların Devlet desteklerinden faydalanma konusundaki Planlı yaklaşımlarına yöneliktir:

“Bakanlık tarafından yapılan pek çok değerlendirme sonucunda bu sene başında İhracat Destek Programının en üst destek programı olan TURQUALITY kapsamına alındık, bu kapsamda yaptığımız çok önemli harcamaların bir kısmını üst limit olmaksızın destek kapsamında geri alabiliyoruz” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y2)

“Devlet Desteklerinden faydalanma kapsamını genişletebilmek için hedef olarak belirlediğimiz pek çok ülkede marka başvuruları yaptık, şu an bütün Avrupa, K.Afrika ülkelerinin bir bölümü ve Güney Amerika’daki ülkelerin bir bölümünde markamız tescil edildi, bu şekilde bu ülkeler için yaptığımız pazarlama giderlerinin önemli bir kısmına destek alabiliyoruz ” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y5)

Bu durumun aksine düşük performanslı firmaların Devlet desteklerinden daha kısıtlı, duruma yönelik ve kısa vadeli faydalanmaları nedeni ile Durumsal olarak hareket ettikleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda düşük performanslı firmaların bilgi eksiklikleri ya da desteklerin detay prosedürleri ile uğraşmaktan kaçınmaları nedeni ile sadece belli başlı desteklerden faydalanabildikleri tespit edilmiştir.

Tablo 6- Finansal Kaynak Kullanım Mekanizması

Firma	Sektör	Finansal Kaynak Kullanımı		Devlet Teşviklerinden Faydalanma		Performans İzleme	
		Durumsal	Planlı	Durumsal	Planlı	Durumsal	Sonuç odaklı
Y1	Metal Aksam		●		●		●
Y2	Gıda		●		●		●
Y3	Metal Aksam		●		●		●
Y4	Plastik		●		●		●
Y5	İnşaat Ekipmanları		●		●		●
Y6	İş Makinası Ataşmanları		■		■		■
Y7	Orman Makinaları		●		■		●
D1	Tarım Makinaları	●		●		●	
D2	Metal Aksam	●		●		●	
D3	Ambalaj	●		●		●	
D4	Gıda	■		●		■	
D5	Yapı Malzemeleri	■		■		■	
D6	Ambalaj	●		■		●	
D7	Tarım Makinaları	●		■		●	

- Mekanizma yüksek derecede mevcut
- Mekanizma orta derecede mevcut
- Mekanizma düşük derecede mevcut

Firmaların yaptıkları harcamaların izlenmesi bölümünde yüksek performanslı firmaların Sonuç Odaklı hareket ettikleri görülürken, düşük performanslı firmaların ancak Durumsal değerlendirmeler yapabildikleri tespit edilmiştir. Yüksek performanslı firmaların sene başında oluşturulan hedeflere uygun bir şekilde planlanan ihracat harcamalarının sene boyunca da izlediği görülmüştür. Düşük performanslı firmalar ise ancak duruma yönelik yaptıkları harcamaların sonucunu yine o durumun getirdiği sonuca yönelik olarak değerlendirebilmektedirler.

Aşağıdaki cümle, yüksek performanslı Y3 firmasının performans izleme konusundaki Sonuç odaklı yaklaşımına yöneliktir:

“Her 3 aylık dönemlerde sene başında oluşturduğumuz hedeflerle fiili olarak gerçekleşen verileri değerlendiriyoruz, hedeflere ulaşırken yaptığımız harcamalar, kısa vadeli geri dönüşleri, uzun vadeli beklentilerimiz yaptığımız değerlendirmelerin önemli bir bölümünü oluşturur” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y3)

Tablo 6, firmaların finansal kaynak kullanımı, Devlet desteklerinden faydalanma ve performans izleme davranışlarını bakımından vakalara dayalı tanımlayıcı matrisler içermektedir.

4.4. Yönetim Becerileri

Firma yöneticilerinin pazar algı düzeyi firmaların ihracat stratejilerini belirleme konusunda önemli bir fonksiyona sahiptir. Ancak yönetim becerilerinin edinilmesinin, uzmanlık kapsamının öğrenilmesinin özel çaba ve zaman gerektirdiğini de vurgulamak gerekir. Anderson ve Paine (1975)'nin, belli bir durum hakkında yönetsel algı farklılıkları farklı karar çerçevelerinin ve aynı hedefler için belirlenen stratejilerin varlığını açıklamada anahtar faktörler olduğunu ortaya koymaktadır.

İhracat algısı yüksek firmaların, yönetim yaklaşımının ihracat pazar uyarılarına ve engellerine karşı daha açık ve duyarlı yaklaşımlar sergilediği görülmektedir. Çalışmada, bu yaklaşım yüksek performanslı firmalar ile ilişkilendirilirken, bu firmaların algılama, risk alma, karar verme mekanizmalarının Sonuç Odaklı yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu kapsamda Sonuç Odaklı hareket eden yüksek performanslı firmaların yurtdışındaki faaliyetleri ile ilgili karar verme sürecinde pazara özel bilgi sahibi yöneticileri ile birlikte hareket ettiği görülmüştür. Bu durumun bir sonucu olarak yüksek performanslı

firmalarda, karar alma süreçlerinde belirleyici, çoğunlukla kimin baş olduğundan ziyade, kimin alanda spesifik bilgi sahibi olduğu ile alakalanmaktadır. Bu tür bir işbirliği yöneticilerin bilgi donanımının bilinmesi stratejilerin belirlenmesi konusunda yüksek performanslı firmalara kolaylık sağlamaktadır. Yüksek performans gösteren firmalar ile yapılan bu çalışmada edinilen bulgular karar almada uzmana dayalı mekanizmayı arkasına alan bilgiye dayalı bakış açısı ile uyum içindedir.

Aşağıda yer alan cümleler, yüksek performanslı firmaların konuya yaklaşımlarına yöneliktir:

“Üst yönetime verdiğimiz bilgiler ışığında, bizim yaptığımız herhangi bir girişimde işin, karlılığı, hacmi, boyutunu ortaya koyduğumuzda üretim, kalite, karlılık anlayışına uygun düşünüyor her zaman yapıcı ve olumlu yaklaşımlar ile karşılaşıyoruz” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y3)




“Üretmekte olduğumuz ürünler teknik bilgi gerektirmektedir, bu nedenle ihracat yöneticilerimiz ürün hakkında bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır, tabi ki sadece bilgi ve deneyim sahibi olmaları yetmiyor, müşteri karşısında gerekli tüm donanıma sahip olabilmeli, doğru yönlendirmeler yapabilmeli ve firma adına fırsatları değerlendirebilmelidir, ayrıca gereken durumlarda karar alabilmeli, tabi bu kararlar ortak bir değerlendirilmeyi gerektirmiyorsa” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y1)

Buna karşın düşük performanslı firmalarda algılama, risk alma, karar verme mekanizmalarında daha “Merkezi” bir davranış karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada Merkezi davranış düşük performanslı firmaların, hedeflere yönelik karar alma haklarını ellerinde tutmaya yönelik hareket ettiklerinin belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır.

Düşük performanslı firmalarda yüksek veya düşük düzeyde merkezi karar alma yönteminin izlendiği ve üst yönetimin her şeyin ötesinde karar alma otoritesini kendi sınırlarında tutma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu eğilimin ağırlıklı aile firmalarında, uluslararası faaliyetlerinde yetersiz bir ekip ile çalışmalarını, ihracat yapma hevesi veya kontrolü ellerinde tutma ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 7- Yönetim Becerileri Kullanım Mekanizması

Firma	Sektör	Algılama		Risk Alma		Karar verme	
		Merkezi	Sonuç Odaklı	Merkezi	Sonuç Odaklı	Merkezi	Sonuç Odaklı
Y1	Metal Aksam		●		●		●
Y2	Gıda		●		●		●
Y3	Metal Aksam		●		●		●
Y4	Plastik		●		●		●
Y5	İnşaat Ekipmanları		●		●		●
Y6	İş Makinası Ataşmanları		■		■		■
Y7	Orman Makinaları		●		●		●
D1	Tarım Makinaları	●		●		●	
D2	Metal Aksam	●		●		●	
D3	Ambalaj	●		●		●	
D4	Gıda	■		■		■	
D5	Yapı Malzemeleri	■		■		■	
D6	Ambalaj	●		●		●	
D7	Tarım Makinaları	●		●		●	

-  Mekanizma yüksek derecede mevcut
 Mekanizma orta derecede mevcut
 Mekanizma düşük derecede mevcut

Tablo 7, firmaların yönetiminin algılama düzeyi, risk alma ve karar verme davranışlarını bakımından Sonuç Odaklı ve Merkezi olarak tanımlanan vakalara dayalı tanımlayıcı matrisler içermektedir.

4.5. Müşteri İlişkileri Becerileri

Genel olarak, yabancı pazar içinde farklı alanlarda hizmet verseler de, firmaların müşterilere verdikleri önem ve sergiledikleri firma davranışları bakımından benzerlik gösterdiği görülmektedir. Başarılı uluslararası ortaklıkların hem resmi hem de sosyal mekanizmalar ile sağlanabileceği Brouthers ve Bamossy (2006) tarafından tespit edilmiştir. Bu mekanizmalardan hangisinin esasen daha ağır bastığı konusunda tam bir anlaşmaya varılamazken, her iki mekanizmanın birbiri içine geçtiği grift durumlar en çok karşılaşılan vakalar olmuştur.

Bu konuya örnek olarak aşağıdaki cümleyi verebiliriz:

“İş ahlakı ve etik kurallardan hiç taviz vermiyoruz, onlar ilk sırada geliyor, 16 yıldır tanıdığımız müşteriler var, evine davet eder, ailesini tanırız ama bunların iş etiğine aykırı durum yaratmasına müsaade etmeyiz, ancak bu ilişkiler işe olumlu yansır sorunların çözümü olsun karşılıklı her iki firmanın ekonomik ve eko politik çıkarları göz önünde tutularak en uygun diyalogu geliştirmeye çalışırız” (İhracat yöneticisi, yüksek performanslı firma Y3)

Firmaların temelde bilgi alışverişi yapmak üzere işbirliği içine girdikleri (Grant, 1996b; Grant ve Baden-Fuller, 2004) görülmektedir. Bu çalışmada yüksek performanslı firmaların, iş ortakları ile geliştirdikleri ilişkilerinin, pazar ve rakip bilgilerine ulaşma, müşterilerin ürünler hakkındaki geribildirimi, pazara yönelik yeni ürün geliştirme ve diğer konulardaki yansımalarının kendi gelişimlerine olan katkılarının farkındalığı kurulan bu ilişkilerin firmaların ihracat çalışmalarının önemli sürücülerinden birini oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek performanslı firmaların iş ortaklarına ve olaya yönelik ilişkiler geliştirebilme becerilerinin etkin biçimde kullanımı firmaların pazara yönelik engelleri aşmasında da yardımcı olmaktadır.

Bu durum yüksek performanslı firmaların ağırlık Sonuç Odaklı olarak hareket ettiklerini göstermektedir. Aşağıdaki cümle, yüksek performanslı Y6 firmasının bu konudaki Sonuç odaklı yaklaşımına yöneliktir:

“İsrail pazarına yönelik araştırmalarımızda bugünkü distribütörümüzle yaptığımız ilk görüşmelerde bize sağladığı bilgiler ışığında müşterilerin geçmişte kullanmakta oldukları spesifik bir marka üzerindeki alışkanlıkları tespit ederek ürünlerimizde bir takım modifikasyonlar yaptık ve bu şekilde müşterilere ürünümüzü kabul ettirip pazara giriş sağlayabildik.” (İhracat Yöneticisi, yüksek performans firması Y6)

Bu durumun bir sonucu olarak yüksek performanslı firmaların iş ortaklarıyla kurdukları ilişkilerin kalitesi, beklentilerine verdiği cevap beklenmedik bir takım fırsatlarında ortaya çıkabilmesinde etkili olmaktadır. Özellikle verilen hizmet sonucu elde edilen memnuniyet yüksek performanslı firmalar için olumlu referanslar oluşturduğu tespit edilmiştir.

Bu konuya örnek olarak aşağıdaki cümleyi verebiliriz:

“Şili’de çalıştığımız distribütörümüzle kurduğumuz olumlu ilişkiler neticesinde, ki bu olumlu olarak nitelendirdiğimiz durumlar firmanın beklentilerinin gerek ürün kalitesi gerek verilen hizmet anlamında yüksek ölçüde karşılanması, oluşan karşılıklı güven, firmanın Peru’da önceden tanıdığı bir firmaya hakkımızda olumlu referans vermesinin üzerine firmanın bizimle iletişime geçmesine sebep olmuştur ve Peru’daki firma ile yapılan görüşmeler sonucunda firma yeni distribütörümüz olarak ülkede atanmıştır.” (İhracat Yöneticisi, yüksek performans firması Y5)

Buna karşın düşük performanslı firmalar bir yanda iş ortakları ile ilişkiler geliştirirken diğer yanda ise kurulan ilişkilerin yüzeysel olarak kalması ve amaca yönelik olarak kullanılamaması nedenleri ile bilgiye erişimi kısıtlamakta ve firmaların pazarda yalnız kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum düşük performanslı firmaların Durumsal olarak hareket ettikleri ile ilişkilendirilmiştir. Özellikle iş ortaklarından sağlanan bilgilerin firmaların gelişimi üzerinde büyük katkı sağladığı düşünüldüğünde, ilişkilerin doğru yönetilememesi düşük performanslı firmaların pek çok önemli bilgiye ulaşmasını engelleyen bir durum olarak ortaya çıkacaktır.

Tablo 8- Müşteri İlişkileri Becerileri Kullanım Mekanizması

Firma	Sektör	Farkındalık		Bilgi Alışverişi		Sürdürülebilirlik	
		Durumsal	Sonuç odaklı	Durumsal	Sonuç odaklı	Durumsal	Sonuç odaklı
Y1	Metal Aksam		●		●		●
Y2	Gıda		●		●		●
Y3	Metal Aksam		●		●		●
Y4	Plastik		●		●		●
Y5	İnşaat Ekipmanları		●		●		●
Y6	İş Makinası Ataşmanları		■		■		■
Y7	Orman Makinaları		●		●		●
D1	Tarım Makinaları	●		●		●	
D2	Metal Aksam	●		●		●	
D3	Ambalaj	●		●		●	
D4	Gıda	■		■		■	
D5	Yapı Malzemeleri	■		■		■	
D6	Ambalaj	●		●		●	
D7	Tarım Makinaları	●		●		●	

● Mekanizma yüksek derecede mevcut
 ■ Mekanizma orta derecede mevcut
 ● Mekanizma düşük derecede mevcut

Bu konuya örnek olarak düşük performanslı D6 firmasının aşağıdaki yaklaşımını verebiliriz:

“Finansal olarak kısıtlı kaynaklar ile hareket ettiğimiz için seyahatlere çok fazla bütçe ayıramıyoruz, bu nedenle telefon ve e-maillerle görüşmelerimizi yapıyoruz, bu durum bazen sorduğumuz sorulara cevap almada gecikmelere bazen de hiç cevap alamamamıza neden olabiliyor” (İhracat Yöneticisi, düşük performans firması D6)

Yukarıda verilen örnek ayrıca finansal kaynak kullanımının, yurtdışında kullanılan hizmet ve dağıtım modellerine bakılmaksızın, müşteri ilişkileri düzenlemeleri üzerinde büyük öneme sahip olduğunu da göstermektedir.

Sonuç olarak yüksek performanslı firmaların Sonuç Odaklı yaklaşımları müşteriler ya da iş ortakları ile kurdukları ilişkilerin uzun vadeli bilgi alışverişini destekler şekilde ilişki kurup geliştirmeye dikkat ettiklerini göstermektedir. Düşük performanslı firmaların Durumsal yaklaşımları ilişkilerin genel anlamda yüzeysel düzeyde kaldığı, bilgi fonksiyonlarının temel faydalarından yararlanamadığını göstermektedir.

Tablo 8’de, her firmanın, müşteri ilişkilerinde yönetim mekanizmaları farkındalık düzeyi, bilgi alışverişi ve sürdürülebilirlik alanlarında vakaya dayalı tanımlayıcı matrisler içermektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, üretici firmaların, uluslararası pazarlarda bazı kaynak kullanımının ve pazarlama becerilerinin ihracat performansını ne ölçüde etkilediğine dair bazı kanıtlar elde edilmiştir. Kaynak Temelli bakış açısı ile, iki tip kaynak kullanımı ve iki tip pazarlama becerisi alanlarında sorulan sorulara cevap aranarak araştırma yapılmıştır. Yurtdışındaki ortakları ile işbirliğinde farklı yöntemler (yan kuruluş, distribütör, toptancı, ihracat) uygulayan 14 Türk üretici firması üzerinde vaka çalışmaları yapılmıştır. Bu firmaların yedi tanesi uluslararası alanda yüksek performans gösterirken, diğer yedisi düşük performans göstermiştir.

Araştırmanın ilk incelemesi olarak bilgisel kaynaklara yönelik sorularımızda, pazar bilgilerine ulaşma, rakip bilgilere ulaşma ve bilgiyi kullanma mekanizmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinin ihracat performansına olumlu yansıdığı önerilmektedir. Özellikle, elde edilen bulgular yönetim mekanizmaları içinde birbirinden ayırt edilebilir iki kategori olduğunu göstermektedir. Yüksek performans gösteren odak firmaların sonuç odaklı hareket ettikleri ve stratejilerini bu yönde oluşturdukları tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle firmaların bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma girişimlerinde sonuç odaklı davranışları firma içi dinamiklerini harekete geçirerek edinilen bilgilerin ihracat performansını artırıcı şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Düşük performanslı firmaların belli bir hedefe yönelmeden duruma yönelik hareket etmeleri bilgiye ulaşmada karmaşa ve belirsizlik yaratmaktadır. Bu durum bilgiyi kullanma şeklinde de kendini göstermektedir. Oysa ki bilgi temeli firmaların stratejilerini belirlemede en büyük gereksinimdir. Bu nedenle bilgedeki eksiklik pazarın bütününe görmede eksiklikler yaratırken, karşılaşılabilecek fırsatlardan da firmaları uzaklaştırabilmektedir. Bu noktada yüksek performanslı firmalar, bilgi eldesi ve izlemi için daha aktif ve sonuç odaklı davranışlar sergilemektedir.

Araştırmanın ikinci konusu olan finansal kaynak kullanımı ele alındığında, kanıtlar, yüksek performanslı ve düşük performanslı firmaların, kaynak yönetimi konusunda farklılıklar gösterdiğini karşımıza çıkarmıştır. Bu noktada yüksek performanslı firmaların homojen olarak hedeflere yönelik ihracat faaliyetlerine kaynak ayırmaktan kaçınmadığı, daha planlı hareket ettiği ve performans izleminin sonuca dayalı olduğu vakalar ile karşılaşılmıştır. Bu firmalar ihracat performansı eldesi için durumsal değerlendirmeler yapmak yerine planlı ve sonuç odaklı hareket etmektedirler. Bu bulgu

aynı zamanda bilgi temelli yaklaşım ile de uyumludur. Yurtdışı pazarlarda aktif hareket eden yüksek performanslı firmaların, pazarla bütünleşmesi ve edindikleri bilgileri ihracat pazarlarında büyümeye yönelik stratejilere dönüştürmeleri esas amaçlarını oluşturmaktadır. Düşük performanslı firmaların ise daha çok duruma dayalı kaynak kullanımına gittikleri görülmüştür. Bunun en önemli nedeni ise kısıtlı olan kaynak imkanlarının en uygun şekilde değerlendirme çabası olarak görülürken, bilgi eksikliğinden dolayı yapılan duruma dayalı harcamaların hedeften uzak olması, uzun vadede firmaya sonuç getirmeyen ya da geçici sonuçlar yaratan harcamalar olarak yansımıştır.

Çalışmanın diğer bir konusu olan yönetim becerilerinde, İhracat algısı yüksek firmaların, yönetim yaklaşımının ihracat pazar uyarılarına ve engellerine karşı daha açık ve duyarlı yaklaşımlar sergilediği görülmüştür. Bu kapsamda yüksek performanslı firmaların yönetim uygulamaları ile bağlantılı olarak elde edilen bulgular, firmaların karar alma sürecinde, olaylar için duruma dayalı algılama, risk alma ve karar verme gibi bir dizi mekanizmayı kullandıklarını göstermektedir. Yüksek performanslı firmaların algılama, risk alma, karar verme mekanizmalarının konuya yönelik bilgiye sahip olan yöneticileri ile birlikte sonuç odaklı olarak hareket ettiklerini ortaya çıkmıştır. Bunun aksine, düşük performans gösteren odak firmalar merkezi bir yöntem izleyerek karar alma haklarını odak firmada tutmaktadır. Genel olarak, bu bulgu uluslararası hale gelmiş küçük firmaların yönetim mekanizmalarındaki pek çok noktayı aydınlatmak alanında faydalı araçlar sağlamaktadır.

Müşteri ilişkileri becerileri konusunda, bu çalışmadan elde edilen diğer bir önemli veri ise, yurtdışındaki iş ortakları ile kurulan ilişkilerin büyük öneme sahip olduğu gerçeğidir. Bu ilişkiler ortaklığın türüne ve sergilenen farklı uluslararası performans oranlarıyla bağlantılı olabilir. Ancak performans üzerindeki olası etkilerine bakıldığında, iş ortaklarından sağlanan bilgilerin firmaların gelişimi üzerinde büyük katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, ilişkilerin sosyal ve resmi boyutları konusunda ayırımın yetersiz kaldığından, mevcut çalışmada bu eksikliği gidermek amacıyla bilgiye dayalı bakış açısı kullanılmıştır. Gerçekten de, bilgiye dayalı bakış yüksek performans sahiplerinin ilişkilerinde esas aldığı, edinilen bu bilgilerin müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında etkin olarak kullandığı görülmektedir. Müşteri ilişkilerindeki farkındalık düzeyi, bilgi alışverişi ve bilgiyi kullanma yüksek

performanslı firmalarda sonuç odaklı olarak öne çıkarken bu durum düşük performanslı firmalarda davranışsal olarak izlenmiştir.

Yabancı pazardaki iş ortaklığı modelinden bağımsız olarak, firma yöneticilerinin iş ortakları ile yakın biçimde ilişki geliştirme çabalarının yüzeysel kalması düşük performansla ilişkilendirilmekte; yöneticilerin müşteri ilişkilerinde bilgi alışverişine dayalı, sonuç odaklı ilişkiler geliştirmeleri önerilmektedir. Farklı bilgi birikimlerine sahip yüksek performanslı firmaların bileşkeleri üzerinde yapılan bu araştırmadaki bulgular, firmaların sunulan bilgilere dayalı ve ilişki anlamında olumlu etkileşimlerinin hizmet sunum şeklinden bağımsız olarak, uluslararası performanslarını artırabileceğini desteklemektedir.

Bu çalışma, araştırmacılara ve yöneticilere bazı faydalı kavramlar sunmaktadır. Araştırmayla bağıntılı olarak, finansal kaynak kullanımı konusunda, yurtdışında kullanılan yöntemlere bakılmaksızın, müşteri ilişkileri düzenlemeleri üzerinde durulması büyük önem taşımaktadır. Böylece, uluslararası hale gelen firma yönetimi teması etrafında, yabancı pazar hizmetlerine dönük kuramsal bir yaklaşım izlenebilir. Bu anlamda yüksek performanslı firmaların ihracat performansına yönelik sergiledikleri ortak yönetim mekanizmalarını tanımlayarak diğer firmalara içsel değerlendirmeleri için bir bakış sunulmaya çalışılmıştır .

Etraflıca ele alınırsa, araştırma için anahtar noktalardan biri de, ihracat performansı eldesi için uluslararası pazarların yönetim uygulamaları ile ilgili çalışmaların multidisipliner yaklaşımla yapılması önerisidir. Bu araştırma firmaların kaynak temelli bakışı ile bilgiye dayalı teoriler üzerine kullanımı konusunda kanıt oluşturmaktadır. Bu çalışma ihracat performans eldesi için gereksinimleri aydınlatacak ve gelecek araştırmalarda farklı faktörlerinde ele alınmasının önünü açacak gibi görünmektedir. Sonuç olarak, kaynak temellilik ve bilgi temelli bakış açısı bu çalışmanın bulgularına yönelik olarak uluslararası hale gelme kavramını açıklamaya katkıda bulunabilir.

5.1. Kısıtlamalar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışma genel olarak odak firmaların kaynak kullanımlarından pazarlama becerilerine doğru gittikçe bilgisel ve finansal kaynak kullanımının, yönetim ve müşteri ilişkileri becerileri içine geçtiğini, aynı zamanda bu faktörlerin uluslararası alanda farklı seviyelerde başarı gösteren firmalar için ihracat performansına etkisini göstermektedir.

Bu çalışmada ihracat performansı belirleyicileri konusunu odak firmaların deneyimleri ve bakış açısı üzerinden incelenmiştir. Veri toplama sürecinde firmaların birtakım değerli bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaları nedeniyle kolayda ulaşılabilecek, bilgi alınabilecek firmalar kullanılmıştır. Kullanılan bu kolayda örnekleme yöntemi dışında farklı yöntemlerin ne tür sonuçlar vereceği belirsizdir.

Bu çalışmada elde edilen kanıtlar, geleneksel endüstrilerde yer alan ve pazar araştırmacıları olarak nitelendirilebilecek uluslararasılaşan üretici firmaları ilgilendiren genel bilgiler vermektedir. Buna göre firmalar, uluslararası yeni girişimcinin yönetim mekanizmasından, kaynak, etkinlik ve stratejik etken arayıcılarına kadar, finansal kaynak ve bilgiye dayalı ve pazarlama becerilerinin hangi kombinasyonlarının ne dereceye kadar etkin olabileceği hakkında bilgi edinebilir. Ancak, bu araştırmada en çok incelenen firmaların daha fazla değişken elde edebilmek için küçük – orta ve büyük ölçekli firmalar olması nedeniyle bu sonuçların benzer yada çok daha büyük ölçekli firmalara ne ölçüde yansıtılabileceği de belirsizdir. Bunun yanı sıra, bu çalışmada anlatılana benzer yönetim şekillerine sahip olan firmalar uluslararası ortakları üzerinde daha etkin bir yönetim sergileyebilirler; ancak bu durum ampirik yöntemle de ölçülmesi gereken bir durumdur.

Bununla beraber, yabancı iş ortaklarının düşünceleri, beklentileri ve performanslarına da bakılarak, araştırma konusunun daha genel bir resmi çıkarılabilir. Böylece, odak firmaların yanı sıra uluslararası iş ortağının da durduğu nokta dikkate alınarak araştırma daha ileriye taşınabilecektir. Ayrıca bu çalışmaya farklı pazarlama becerileri de dahil edilerek daha detaylı bir çalışma yapılması mümkündür. Bu şekilde, gelecekteki incelemeler uluslararası performansı etkilemesi olası başka değişkenleri de içerebilir. Firmaların örgütsel çevresi ile olduğu kadar, yerel ve yabancı ülke kavramlarından kaynaklı parametreler ile de birlikte incelenebilir. Yönetim mekanizmalarının, diğer değişkenlerle birlikte değerlendirildiğinde, firmaların uluslararası pazardaki performansını hangi düzeyde zenginleştirdiğini tespit etmek üzere, bu tarz geniş kapsamlı bir araştırma yapmak yarar sağlayacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Albaum, G., Strandskov, J., & Duerr, E. (1998). *International marketing and export management*. Harlow, Essex England: Addison-Wesley.
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59–81.
- Ambler, T., Styles, C., & Xiucum, W. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of interprovince export ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75–87.
- Anderson, C.R. & Paine, F.T. (1975): *Managerial Perceptions and Strategic Behaviour*, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No.4
- Armario, Julia M., David M. Ruiz, and Enrique M. Armario (2008), "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485–511.
- Asugman, Gulden, Jean L. Johnson, and James McCullough (1997), "The Role of After-Sales Service in International Marketing," *Journal of International Marketing*, 5 (4), 11–28.
- Auboin, Marc. "Restoring Trade Finance during a Period of Financial Crisis: Stock-Taking of Recent Initiatives." *WTO Staff Working Paper ERSD-2009-16*, December 2009
- Balabanis, George (2000), "Factors Affecting Export Intermediaries' Service Offerings: The British Example," *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 83–99.
- Bamossy (2006). 'Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures', *Journal of Management Studies*, 43, pp. 203–229.

- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effects of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22–38.
- Bello, Daniel C., Cristian Chelariu, and Li Zhang (2003), “The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels,” *Journal of Business Research*, 56 (1), 1–16.
- Bernadette Lynn, CMA, “Entelektüel Sermaye Gelecek Bin Yılın Katma-Değer Başarısında Anahtar”, Çeviren: Ercan Bayazıtlı, Muhasebe ve Denetim Bakış, Ekim 2000, s.119-126.
- Bettis, Richard A. and C.K. Prahalad (1995), “The Dominant Logic: Retrospective and Extension,” *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5–14.
- Bitner Mary Jo, and Steven W. Brown (2006), “The Evolution and Discovery of Services Science in Business Schools,” *Communications of the ACM*, 49 (1), 73–78.
- Boddy, David, Douglas Macbeth, and Beverly Wagner (2000), “Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering,” *Journal of Management Studies*, 37 (7), 1003–1017.
- Bonner, Joseph M. and Orville C. Walker Jr. (2004), “Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations,” *Journal of Product Innovation Management*, 21 (3), 155–69. Brouthers, K. D. and G. J.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos (1995), “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization,” *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41–70.

- Cadogan, John W., Adamantios Diamantopoulos, and Judy A. Siguaw (2002), "Export Market Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences," *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615–26.
- Cadogan, John W., Adamantios Diamantopoulos and Charles P. de Mortanges, (1999), "A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation", *Journal of International Business Studies*, C.30, S.4, s.689-707.
- Cavusgil, S.T. & Naor, J. (1987): Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity, *Journal of Business Research*, Vol.15
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Chor, Davin; and Manova, Kalina. "Off the Cliff and Back? Credit Conditions and International Trade during the Global Financial Crisis." *Journal of International Economics*, forthcoming in 2012.
- Cloninger, Peggy A. and Benjamin Oviatt (2007), "Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (2), 233–56.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1123–1145.
- Cohen, M. D. (1991). Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2(1), 135–139.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390.
- Coviello, N. E. and A. McAuley, (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol.39, No.2, pp.223-57' den aktaran Bell (2004).

- Crick, Dave ve Shiv Chaudhry., (1997), 'Small Business' Motives for Exporting The Effect of Internationalization', *Journal of Marketing Practice*, Cilt 3, No. 3
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organizations learn: A communications framework. In N. DiTomaso & S. Bacharach (Eds.), *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1–36.
- Darling, John R. ve Joseph F. Postnikoff (1985), “Strategic Export Information for Small Business,” *Journal of Small Business Management*, 23 (4): 29-37.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–51.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” *Journal of Marketing*, 52 (April), 1–20.
- Dhanaraj, Charles and Paul W. Beamish (2003), “A Resource- Based Approach to the Study of Export Performance,” *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 242–61.
- Diamantopoulos, Adamantios, Bodo B. Schlegelmilch, and K.Y. Katy Tse (1993), “Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs,” *European Journal of Marketing*, 27 (4), 5–19.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H.G. & Muller, S. (1983): The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export-Centred Decision-Making Processes, *Research for Marketing*, Vol.10, No.1
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, 35 (12), 1504–1511.
- Dubois, A. and L.-E. Gadde (2002). ‘Systematic combining: an abductive approach to case research’, *Journal of Business Research*, 55, pp. 553–560.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(April), 1–13.

- Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000). 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345–367.
- Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner (2007). 'Theory building from case studies: opportunities and challenges', *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25–32.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403–420.
- Francis, J. N. P. (1991). When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 403–428.
- Francis, June and Collen Collin-Dodd (2000), "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of International Marketing*, 8 (3), 84–103.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 68–78.
- Garnier, G. (1982): Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries, in Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Concept*, Praeger, New York, NY
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193–1201.
- George, Gerard (2005), "Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms," *Academy of Management Journal*, 48 (4), 661–76.
- Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", *California Management Review*, ilkbahar, s.114–35.

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grant, R. M. (1996b). ‘Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration’, *Organization Science*, 7, pp. 375–387.
- Grant, R. M. and C. Baden-Fuller (2004). ‘A knowledge accessing theory of strategic alliances’, *Journal of Management Studies*, 41, pp. 61–84.
- Gummesson, E. (2003). ‘All research is interpretive!’, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18, pp. 482–492.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984): Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.1
- Hadjimanolis, A. (2000), “A Resource- Based View of Innovativeness in Small Firms”, *Technology Analysis and Strategic Management*, 12 (2), 263-281.
- Harich, K. R., & LaBahn, D. W. (1998). Enhancing international business relationships: A focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity. *Journal of Business Research*, 42(2), 87–101.
- Healy, M. and C. Perry (2000). ‘Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm’, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3, pp. 118–126.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.

- Hult, G. T. M. (1998). Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29(1), 193–216.
- Hummels, David L.; and Schaur, Georg. "Hedging Price Volatility Using Fast Transport." *Journal of International Economics*, September 2010, Vol. 82, No. 1, pp. 15-25.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- İlter, Burcu (1999) “ Firma İhracat Davranışı ve Etkileyen Faktörler”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Cilt: 14, Sayı:2, Yıl 1
- İnal, Mehmet Emin, Dermirer,Ömür “İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 15, Sayı: 90, Kasım-Aralık 2001, s.26.
- Jaffe, E.D., Pasternak, H. & Nebenzahl, I. (1988): The Export Behaviour of Small Israeli Manufacturers, *Journal of Global Marketing*, Vol. 2, No. 2
- Jean, Ruey-Jer, Rudolf R. Sinkovics, and Daekwan Kim (2010), “Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture,” *Journal of International Marketing*, 18 (1), 63–85.
- Johanson, Jan, ve Jan-Erik Vahlne (1977). "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market.
- Johanson, Jan and J. Vahlne, (1990), “The Mechanisms of Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol.12, pp.305-322
- Johansson ve Wiedersheim (1975). “The Internalization of the firms” *The journal of management studies*,12 (3) ss. 305-22
- Julien, Pierre-Andre and Charles Ramangalahy, (2003), “Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of

Their Export Information Searches and Competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp.227- 245.

Kaleka, Anna (2011) “When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance”, *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, Vol. 19, No. 1, 2011, pp. 40–58

Kartal, Burak (2006) “İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performans İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama ”, Doktora tezi

Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.

Katsikeas, S Constantine., (1996), 'Ongoing Export Motivation: Differences Between Regular and Sporadic Exporters', *International Marketing Review*, Cilt 13, No 2.

Keng, Kau Ah ve Tan Soo Juan (1989), “Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-exporting Firms: Nature or Nurture”, *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40.

Koza, M. P. and A. Y. Lewin (1998). ‘The co-evolution of strategic alliances’, *Organization Science*, 9, pp. 255–264.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.

Lages, Graça Silva, and Chris Styles (2009), “Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance,” *Journal of International Marketing*, 17 (4), 47–70.

Lages, Luis Filipe, Carmen Lages and Cristiana Raquel Lages, (2005b), “Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The PERFEX Scorecard”.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Leonidou, Leonidas C., (1995), 'Export Stimulation Research: Review, Evaluation and Integration', *International Business Review*, Cilt 4, No.5, 136
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. & Peircy, N.F. (1998): Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2
- Leonidou, Leonidas C. and Constantine S. Katsikeas, (1996), "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter 1996, pp.517-551.
- Luo, Yadong (2001), "Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures," *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 177–201.
- MacMillan, Ian C. and Rita Gunther McGrath (1997), "Discovering New Points of Differentiation," *Harvard Business Review*, 75 (4), 133–45.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1–12.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic- capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680–697.
- McEvily, Bill and Akbar Zaheer (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1133–56.

- Mentzer, John T., William DeWitt, James S. Keebler, Min Soon-hoong, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, et al. (2001) "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1–25.
- Meyer, Klaus E. and Mike W. Peng (2005), "Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions," *Journal of International Business Studies*, 36 (6), 600–621.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Moingeon, B., B. Ramanantsoa, E. Metais ve J. D. Orton (1998), "Another Look At Strategy- Structure Relationships: The Resource-based View", *European Management Journal*, 16 (3), 297-305.
- Moon, J. & Lee, H. (1990): On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in Korean Electronics Industry, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 5
- Moorman, C., (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32,.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1–21.
- Morgan, Neil A., Anna Kaleka, and Constantine S. Katsikeas (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment," *Journal of Marketing*, 68 (January), 90–108.
- Morgan, Neil A., Katsikeas, Constantine S., Vorhies Douglas W. "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance" *Academy of Marketing Science* (2011)271-289
- Morgan, Neil A., Katsikeas, Zou, Shaoming, Constantine S., Vorhies Douglas W (2003), "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing

Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study”, *Decision Sciences* Volume 34 Number 2

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nielson, C. C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(6), 38–60.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.

O’Cass, Aron ve Craig Julian, (2003), “Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters”, *European Journal of Marketing*, C.37, S.3, s.366-384.

Oktav, Mete. Günel Önce, Alican Kavas, Mustafa Tanyeri., 1990 TOBB, 1990. Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri. Ankara: TOBB

Oktav, Mete (1994), *Uluslararası Pazarlama: Kuram, İlkeler, Uygulamalar* (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası).

Oppenheim, A V. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. New York: Continuum International Publishing Group – Academic and Professional.

Oviatt, B.M., McDougall, P.P. & Dinterman, T. (1993): “Global Start-Ups: Forces Driving their Growth and Patterns of Success”, paper presented to the Babson Entrepreneurship Research Conference, 25-27 March.

Patricia Ordonez de Pablos, “Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.3, 2002, s.289.

- Rose, Gregory M. and Aviv Shoham (2002), "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link," *Journal of Business Research*, 55 (3), 2
- Roos, I. (2002). 'Methods of investigating critical incidents', *Journal of Service Research*, 4, pp. 193–204.
- Sakarya, ŞAKİR (2009), "İhracat Yapan İşletmelerin Finansman Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2009,(42):117-134
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3&4), 305–322.
- Seringhaus, F.H. Rolf and Philip J. Rosson (1998), "Management and Performance of International Trade Fairs Exhibitors: Government Stands vs. Independent Stands," *International Marketing Review*, 15 (5), 398–412.
- Shaw, Robert, *Measuring and Valuing Customer Relationships* (2000) *Business Intelligence* ISBN 978-1-898085-33-1
- Silvio Contessi and Francesca de Nicola; "The Role of Financing in International Trade during Good Times and Bad" *The Regional Economist*, January 2012
- Simmonds, K. & Smith, H. (1968): *The First Export Order: A Marketing Innovation*, *British Journal of Marketing*, Vol. 2, Summer 1968
- Simpson, C. & Kujawa, D. (1974): *The Export Decision Process: An Empirical Inquiry*, *Journal of International Business Studies*, Spring 1974
- Skaggs, Bruce C. and Scott B. Droege (2004), "The Performance Effects of Service Diversification by Manufacturing Firms," *Journal of Managerial Issues*, 16 (3), 396–407.
- Souchon, A. L., & Diamantopoulos, A. (1996). A conceptual framework of export marketing information use: Key issues and research propositions. *Journal of International Marketing*, 4(3), 49–71.

- Spiros P. Gounaris, Nektarios A. Tzempelikos and Kalliopi Chatzipanagiotou, “The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6(1) 2007, s.81.
- Stoian, Maria-Cristina (2007) “Managerial determinants and their influence upon the export behaviour of the firm case-studies of catalan exporting smes”, *European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management*
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–535.
- Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül, (2005), “Modern Pazarlama İlkeleri”, Birleşik Matbaacılık, İzmir
- Tekin, Mahmut ve Çiçek,Ercan “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, Beşinci Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.63.
- Toften, Kjell and Svein Ottar Olsen, (2003), “Export Market Information Use, Organizational Knowledge, And Firm Performance: A Conceptual Framework”, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 95-110.
- Ulaga, Wolfgang and Andreas Eggert (2006), “Relationship Value and Relationship Quality,” *European Journal of Marketing*, 40 (3–4), 311–27.
- Vargo, Steven L. and Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.
- Weick, K.E. (1969): *The Sociology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. & Welch, L.S. (1978): “Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer 1978

Wilkinson, T. and L. Brouthers, (2000), “An Evaluation of State-Sponsored Promotion Programs”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 3, pp. 229-236’ dan aktaran Gillespie ve Riddle (2004).

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger, 159–184.

Yaprak, Atilla (1985), “An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-Exporting US Firms”, *International Marketing Review*, 2 (2): 72-83.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Zou, Shaoming and Simona Stan (1998), “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997,” *International Marketing Review*, 15 (5), 333–56.

<http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=mevzuat&bolum=D19E3AA5-D8D3-8566-4520041DDE979743> erişim tarihi 02.09.2012

<http://www.ibp.gov.tr/fa/section-fa-ndx.cfm> erişim tarihi: 02.09.2012

<http://www.oaib.org.tr/tr/neden-ihracat> erişim tarihi 06.09.2012

7. EKLER

7.1 GÖRÜŞME KILAVUZU

Sayın Yönetici,

“Üretici Firmaların Pazarlama Becerilerinin İhracat Performanslarına Etkisinin İncelenmesi” konulu bir çalışma yürütmekteyim. Halen Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekte olup, aynı zamanda Çukurova Makina İmalat ve Tic.A.Ş.’de İhracat Satış Yöneticisi olarak çalışmaktayım.

Bu araştırmanın amacı; kaynak temelli bir bakış ile uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren üretici firmaların, ihracat performansını etkileyen kaynakların ve pazarlama becerilerinin, ihracat performansını ne ölçüde etkilediğini ortaya koyarak bu alandaki bilginin gelişmesine katkı sağlamaktır. Üretici firmaların ihracat performansında kilit rol oynadığını düşündüğümüz iki temel kaynak olarak “bilgisel ve finansal kaynaklar” ve iki temel beceri olarak “yönetim ve müşteri ilişkileri becerilerinin” ihracat performansını ne ölçüde etkilediğinin tespitini hedefleyen bu çalışmada yurtdışı pazarlarında edindiğiniz deneyimleri verisel olarak değerlendirmek adına çalışmaya destek vermeniz beklenmektedir. Çalışma, araştırma için esas alınan kaynaklar ve beceriler üzerine sorulacak açık uçlu sorular ve mülakatlar ile desteklenecektir.

Sorulara vereceğiniz cevaplar konusunda sizin ve firmanız için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle güvenli bir ortamda gizlenecektir ve sadece örneklem kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Ulaşılan genel sonuçlara, yalnızca yayın, sunum vb. eğitim materyallerinde yer verilecektir. Çalışmayla ilgili görüşlerinizi ya da etik kaygılarınızı, direkt tarafıma belirtebilirsiniz.

Tezi Yazan

Gül Nalçacı / İhracat Satış Yöneticisi
Çukurova Makina İmalat ve Tic.A.Ş.
Tarsus Mersin -Türkiye
Tel: 05333043890
E-mail: gulnalcaci@hotmail.com

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Mehmet İsmail Yağcı
Mersin Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Mersin - Türkiye

Görüşme Soruları

Genel:

1. Firma:
2. İsim:
3. Pozisyon / Deneyim:
4. Yaş:
5. Cinsiyet:
6. Dil Bilgisi:
7. Eğitim:

Bilgisel Kaynaklar:

8. Kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz?
9. Kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz?
10. İhracat yaparken hangi dağıtım kanallarını kullanıyorsunuz?
11. Müşteri, bayi ya da iş ortaklarınızı nasıl belirliyorsunuz? Rahat kontak bulabiliyor musunuz?
12. Önemli pazar bilgilerine ulaşabiliyor musunuz? Ortaklarınız, bayileriniz size gerekli bilgileri sağlıyor mu?
13. İhracat pazarında size rakip ürünleri inceleyip takip edebiliyor musunuz?
14. Pazar koşullarına göre ihracat stratejinizi nasıl belirliyorsunuz?
15. İhracat teşebbüsü yaptığınız pazarlar ile ilgili bilgi düzeyinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
16. İhracat ekibinizin ve diğer firma çalışanlarının pazar bilgisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Finansal kaynaklar:

17. İhracat çalışmalarınıza yeterli finansman kaynağı ayırıyor musunuz?
18. Yeni pazarlara girişte yeterli finansman kaynağı ayırıyor musunuz?
19. Finansal kaynaklarınızı ağırlıklı hangi alanlarda kullanıyorsunuz?
20. Ayırdığınız kaynakların dönüşünü nasıl izliyorsunuz?
21. Devlet Desteklerinden faydalanabiliyor musunuz? Ağırlıklı hangi desteklerden faydalanıyorsunuz?

Yönetim Becerileri:

17. Firmada kaç kişi çalışıyor?
18. İhracat için ayırdığınız bir ekip var mıdır? İhracat pazarlarından sorumlu kaç çalışmanız var?
19. İhracat pazarlarına sık seyahat eder misiniz? Yılda en az kaç kez seyahat edersiniz?
20. Firmada ağırlıklı kimler seyahat ediyor?

21. İhracat pazarına giriş kararını nasıl veriyorsunuz? Bir Aksiyon ya da İş Planı oluşturuyor musunuz?
22. İhracat konularında karar mekanizması nasıl işliyor?
23. Kısa ve uzun vadede başka pazarlara giriş hedefiniz var mıdır?
24. İhracat ekibinizin yetkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bayi/Müşteri ilişkileri yeterliliği:

25. Yurtdışı müşteri/bayi kültürünü anlayıp yakın ilişkiler kurabiliyor musunuz?
26. Sizce kurduğunuz ilişkiler sürdürülebilir mi?
27. Yurtdışı müşteri/bayilerinizle olan ilişkilerinizi ne yönde kullanıyorsunuz?
28. Yaşadığınız kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı unsurlar nelerdir?

İhracat performansı (dört yıl):

29. Genel olarak ve önemli pazarlarındaki pazar payınızdan ya da iş hacminizden memnun musunuz?
30. Genel olarak ve önemli pazarlarınızda yatırımlarınızın geri dönüşlerini alabildiniz mi?
31. Karlılık hedeflerinize ulaşabildiniz mi?
32. Diğer spesifik olarak belirlenmiş hedeflerinize ulaşabildiniz mi?
33. Son dört yıllık satış cironuz nedir?
2011:
2010:
2009:
2008:
41. Her dört yıl için ihracat cironuz nedir?
2011:
2010:
2009:
2008:

7.2. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı: Gül Nalçacı

Adres: Fuat Morel Mh Anadolu Konakları 1. Etap A Blok 2/3 Yenişehir Mersin

E-mail: gulnalcaci@hotmail.com

PROFESYONEL DENEYİM

İhracat Satış Yöneticisi

Çukurova Makina İmalat ve Tic.A.S. / Mersin – Türkiye 2008 -

- Mevcut bayi ağlarının geliştirilmesi ve yeni pazarlara giriş için pazarlama stratejilerinin yönetimi
- 40'ı aşkın ülkede bayi yönetimi
- İhracat pazarlarına ait yıllık pazarlama planı, kaynak tahsisi ve bütçeleme yönetimi
- Siparişten teslimata satış sürecinin yönetimi
- Ürün eğitimlerinin yürütülmesi ve eğitim deneyimi
- Ürün geliştirme ve farklılaşma süreç desteği
- Uluslararası fuar katılım koordinasyonu
- Üst yönetim finansal raporlama

Stajyer – Kalite Kontrol

ROCHE Müstehzarları A.Ş. / İstanbul – Türkiye 1999-1999

EĞİTİM

İşletme Anabilim Dalı – Yüksek Lisans

Çağ Üniversitesi / Mersin - Türkiye 2010 -

Fen Edebiyat Fakültesi Kimya Bölümü - Lisans

Orta Doğu Teknik Üniversitesi / Ankara -Türkiye 1995 – 2000

Özel Toros Fen Lisesi

Mersin - Türkiye 1988 – 1995