

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN  
UNSURLAR: BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

Gaye AÇIKDİLLİ

Ankara-2013

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN  
UNSURLAR: BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

Gaye AÇIKDİLLİ

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Akın KOÇAK

Ankara-2013

**FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN  
UNSURLAR: BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

**Tez Danışmanı:** Doç. Dr. Akın KOÇAK

**Tez Jürisi Üyeleri**

**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN

Prof. Dr. Bahtışen KAVAK

Doç. Dr. Leyla ÖZER

Doç. Dr. Akın KOÇAK

Doç. Dr. Alper ÖZER

Tez Sınavı Tarihi: 12/04/2013

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (12/04/2013).

Gaye Açıkıdilli



**FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSLARINI ETKİLEYEN  
UNSURLAR: BİR MODEL ÖNERİSİ**

<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İHRACAT PERFORMANSINA YÖNELİK TEORİLER VE LİTERATÜR  
TARTIŞMALARI**

1.1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM (RESOURCE-BASE VIEW).....	19
1.2. KAYNAK AVANTAJ TEORİSİ (RESOURCE ADVANTAGE THEORY).....	24
1.3. DİNAMİK KABİLİYETLER YAKLAŞIMI (DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH).....	27
1.4. AĞ/ŞEBEKE TEORİSİ (NETWORK THEORY).....	32
1.5. İHRACAT PERFORMANSI İLE İLGİLİ DİĞER TEORİLER.....	39

**İKİNCİ BÖLÜM**

**FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN TEMEL  
UNSURLAR**

2.1. REKABET STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ.....	43
---	----

2.1.1. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri.....	49
2.1.1.1. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojileri.....	49
2.1.1.2. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojilerinin Problemleri.....	56
2.1.1.3. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojilerine Yöneltilen Eleştiriler.....	61
2.1.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerini Etkileyen Temel Unsurlar .....	63
2.1.2.1. Kabiliyetler .....	63
2.1.2.2. Dış Çevre .....	72
2.1.2.3. Pazar Yönlülük .....	76
2.1.2.4. Firma Performansı .....	80
2.2. FİRMA KAYNAK VE KABİLİYETLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	91
2.3. PAZARLAMA KABİLİYETLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	108
2.4. İHRACAT PAZAR YÖNLÜLÜK İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	119
2.5. DIŞ (ÇEVRESEL) FAKTÖRLER İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ .....	130

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN USURLARA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI.....	141
3.2. İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN USURLARLA İLGİLİ HİPOTEZLER VE BİR MODEL ÖNERİSİ.....	144

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	157
3.3.1. Soru Kağıdının Hazırlanması .....	157
3.3.1.1. Firma Kaynak ve Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	158
3.3.1.2. Pazarlama Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	160
3.3.1.3. İhracat Pazar Yönlülüğün Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	163
3.3.1.4. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	165
3.3.1.5. Dış (Çevresel) Faktörlerin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	169
3.3.1.6. İhracat Performansının Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	170
3.3.1.7. Demografik Özelliklerin Ölçümüne Yönelik Sorular.....	177
3.3.2. Örneklem Seçimi .....	178
3.3.3. Soru Kağıdının Öntesti.....	180
3.3.4. Soru Kağıdının Uygulanması.....	185
3.4. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	186
3.5. ÖN ANALİZLER.....	188
3.5.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrol Edilmesi.....	188
3.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	189
3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Durumunun Test Edilmesi.....	194
3.5.4. Tesadüflüğün Test Edilmesi.....	199
3.5.5. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	203
3.6. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ: ÖLÇME MODELİNİ TEST ETME.....	205
3.6.1. Ayrıştırma ve Yakınsama Geçerliliği Analizi.....	214
3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi: Alternatif Modeli Test Etme.....	217

3.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN YAPILAN ANALİZLER.....	221
<b>SONUÇ.....</b>	<b>231</b>
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....	231
4.2. ÇALIŞMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER.....	241
4.3. YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER.....	243
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>246</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>269</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>270</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek 1: Soru Kağıdı.....</b>	<b>271</b>
<b>Ek 2: İfadeler Arası Korelasyon Matrisi.....</b>	<b>276</b>



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Firma Kaynak ve Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	160
Tablo 2. Pazarlama Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	162
Tablo 3. İhracat Pazar Yönlülüğün Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	165
Tablo 4. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler....	168
Tablo 5. Dış Faktörlerin Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	170
Tablo 6. İhracat Performansının Ölçümüne Yönelik İfadeler.....	177
Tablo 7. Araştırmanın Ön Test Sonuçları.....	181
Tablo 8. Örnekleme İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	187
Tablo 9. Analizdeki Değişkenlerin Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar.....	190
Tablo 10. Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	195
Tablo 11. Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Runs Testi Sonuçları.....	200
Tablo 12. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları: Araştırma Modeli .....	208
Tablo 13. AVE ve CR değerleri.. .....	215
Tablo 14. Boyutlar Arası Korelasyon ve AVE Karekök Değerleri.....	216
Tablo 15. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları: Alternatif Model.....	218
Tablo 16. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları: Alternatif Model.....	222
Tablo 17. Rekabet Stratejilerinin, İhracat Performansına Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyicilik Rolü.....	227
Tablo 18. Rekabet Stratejilerinin, İhracat Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyicilik Rolü.....	229

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Firmaların İhracat Performansını Etkileyen Unsurlara Yönelik Araştırma Modeli.....	156
Şekil 2. Firmaların İhracat Performansını Etkileyen Unsurlara Yönelik Alternatif Model .....	213
Şekil 3. Düzenleyicilik Modeli .....	225
Şekil 4. Alternatif Modelden Elde Edilen Bulguların Gösterimi.....	234

## GİRİŞ

Firmalar satışlarını arttırabilmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek, önemli kaynakları ele geçirebilmek/ulaşabilmek, riski azaltabilmek gibi çeşitli nedenlerle dış pazarlara açılma isteği duyabilmektedir. Aslında günümüzde dış pazarlarda faaliyette bulunmak rekabetin şiddetini giderek arttırması, yurt içi talep daralmaları, makro ekonomik tehditler v.b. nedenlerle firmalara bir tercihten çok zorunluluk haline gelmektedir. Dolayısıyla firmaların yurt içindeki faaliyetlerini yurt dışı pazarlara taşımaya iten faktörler giderek artmaktadır.

Uluslararası pazarlama literatüründe firmaların yurt dışı pazarlara ulaşmasını sağlayan, uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin çeşitli şekillerde ifade edildiğine rastlanmıştır (Cengiz v.d.,2007; Ulaş,2009; Daniels v.d.,2011). Uluslararası pazarlara giriş yolları, yöntemleri, metotları ve stratejileri kavramları aynı anlamlarda kullanılmış fakat farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Buna karşın Albaum ve Duerr, (2011:392)'e göre uluslararası pazarlara giriş stratejileri; pazara giriş yöntemleri ve pazarlama planlarından oluşmaktadır. *Pazara giriş yöntemi* hedef ülkeye nasıl girildiği, *uluslararası pazarlama planı* ise hedeflenen pazarlara nüfuz edebilmek için neler yapıldığıdır.<sup>1</sup> Sharma ve Erramilli (2004:2)'e göre uluslararası pazara giriş stratejisi firmanın ürününü ya sadece pazarlama/satış faaliyetiyle (ihracat v.b.) veya tek başına ya da başka firma veya ortaklarıyla birlikte hem üretim hem de pazarlama/satış faaliyetleriyle (lisans verme, franchising, ortak girişim, satın alma v.b şekillerde) yurt dışı pazarlara sunmasıdır (Albaum ve Duerr, 2011:392). Keegan ve Green (2011:229)'e göre ise, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, yöneticinin

---

<sup>1</sup> Bu çalışmada ise uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ile stratejileri eş anlamlarda kullanılmaktadır

firmanın ana ülkesi dışındaki fırsatları ele geçirebilmek için hangi seçenek/seçenekleri kullanacağına yönelik vermesi gereken karardır.

Firmaların uluslararası pazarlara girmelerini sağlayan çok sayıda ve çeşitli yöntem bulunmaktadır. Bunlar; “ihracata, sözleşmeye (lisans, franchising, üretim, yönetim anlaşmaları v.b. ) ve yatırıma (ortak girişim, doğrudan yatırım, birleşme ve satın almalar) dayalı giriş yöntemleri”dir (Cengiz v.d.,2007:23). Firmaların bu yöntemlerden hangisi/hangilerini uygulayacaklarına karar verirken; amaç ve hedeflerine en doğru şekilde ulaşmalarını sağlayabilme, kaynak ve kabiliyetleriyle uyumluluk, risk algısı gibi kriterlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, firma yöneticilerinin belirli pazara giriş stratejine yönelik tercihleri genellikle; vizyonları, risk tutumları, sermaye yatırımlarının miktarı ve kontrolü ellerinde bulundurma isteklerine bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; Blesa ve Ripolles (2008)’e göre uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin firmaların pazarlama kabiliyetleriyle ilişkisi bulunmaktadır. Blesa ve Ripolles (2008) uluslararası pazarlara giriş stratejilerini iki şekilde ele almaktadır. Bunlar; düşük düzeyde yatırım yapılmasını gerektiren yabancı ülkelere giriş stratejileri örneğin; ihracat, ithalat, franchising, alt sözleşme (taşeronluk) (subcontracting) v.b. ile yüksek düzeyde yatırım yapılmasını gerektiren yabancı ülkelere giriş stratejileri (bağlı ortaklıklar (subsidiaries), kısmen ya da tamamen satın almalar (total or partly acquisition)’dır. Blesa ve Ripolles (2008), firmanın yüksek ya da düşük düzeyde yatırım gerektiren pazarlara giriş stratejileri tercihlerinin, pazarlama kabiliyetlerinin yeterlilik seviyesine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda Blesa ve Ripolles (2008)’a göre firmalar, pazarlama kabiliyetleri yeterli ve üst düzeydeyse daha fazla yatırım gerektiren giriş stratejilerini, pazarlama kabiliyetleri yetersizse veya düşük

düzeydeyse, daha az yatırım gerektiren pazara giriş stratejilerini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Örneğin; Amerikalı firmaların Japon pazarına giriş tercihlerine yönelik yapılan bir araştırmada, düşük kabiliyete sahip firmaların yöneticilerinin ihracatı; nispeten yüksek kabiliyete sahip firmaların yöneticilerinin ise ortak girişimi en az riskli uluslararası pazara giriş yöntemi olarak gördükleri tespit edilmiştir (Albaum ve Duerr, 2011:401). Dolayısıyla kaynak ve kabiliyetlerin, firmaların uluslararası giriş yöntemlerindeki risk algılarını etkilediği söylenebilir. Grant (1991)'e göre kaynaklar, firmanın üretim sürecinde mal ve hizmete dönüştürebilmek için girdi olarak kullandığı sabit varlıklar, bilgi, marka, teknoloji, beşeri sermaye v.b. somut ya da soyut varlıklardır. Kabiliyetler ise firmanın üstün performans elde edebilmek için içsel ve dışsal kaynaklarını sürdürülebilir rekabet avantajıyla bütünleştirebilme, dönüştürebilme ve elde edebilme yeteneğidir (Day, 1994). Bu bağlamda ticari patent, üretim yeteneği, teknoloji bilgisi, pazarlama yeteneği gibi kabiliyetler, firmaların ya da stratejik iş birimlerinin varlıklarından tam olarak yararlanabilmelerine ve faaliyetlerini koordine edebilmelerine imkan veren, örgüt kültürünün bir parçası ve başka firmalar tarafından taklit edilmesi zor olan örgütsel süreçte kullandığı becerilerden oluşmaktadır (Day, 1994; Kocak v.d.,2005; Blesa ve Ripolles, 2008; Morgan v.d.,2009a; Nath v.d.,2010).

İhracat, diğer uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine kıyasla daha az finansal kaynak gerektirmesi ve daha düşük riskli olması açısından firmaların dış pazarlara girmek için en yaygın olarak tercih ettikleri yöntem olmaktadır (Murray v.d., 2007). Dolayısıyla, firmalar, özellikle KOBİ'ler, uluslararasılaşma süreçlerine ilk olarak ihracat yoluyla başlamaktadırlar. Büyük ölçekli çok uluslu firmalar ise ihracat faaliyetiyle birlikte diğer uluslararası pazarlara giriş stratejilerini de

uygulayabilmektedirler (Daniels, v.d., 2011). Ancak ihracat uluslararası pazarlara açılmada firmalara diğer yöntemlere göre bazı avantajlar sağlasa bile, firmaların dış pazarlarda mutlaka başarılı sonuçlar alabileceklerini söylemek olası değildir. Zira birçok firmanın özellikle de KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kendilerine özgü, başka firmalar tarafından taklit edilemeyen ve nadir bulunan özgün kaynak ve kabiliyetlere de ihtiyaçları vardır. Finansal, yabancı pazar deneyimi gibi kaynakları yeterli düzeyde olmasa bile örneğin KOBİ'lerin ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış, teslimat yönetimi, satış sonrası hizmetler, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişki kurabilme, bilgi gibi kaynak ve kabiliyetlere sahip olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve uluslararası pazarlarda başarıya ulaşabilmeleri mümkün olabilmektedir (Lu v.d., 2010; Aktepe v.d., 2011).

İhracat yoluyla dış pazarlara giriş stratejileri genel olarak dolaylı ve doğrudan/dolaysız ihracat olmak üzere iki çeşittir.

*Dolaylı ihracat*, firmaların ürünlerinin ihracatını yurt içinde faaliyet gösteren, genellikle bağımsız aracılar vasıtasıyla gerçekleştirmeleridir (Albaum ve Duerr, 2011:402). Terpstra ve Sarathy (1994:375)'e göre dolaylı ihracat bir anlamda ulusal pazarlarda satışa benzeyebilmektedir. Ürünler iç pazarda başka firmalarca satın alınmakta, dış pazarlara taşınmakta ve fiziksel dağıtım faaliyetleri de bu firmalarca yürütülmektedir. Dolaylı ihracat, yurtdışı uzmanlık bilgi ve deneyimi az olan, risk almak istemeyen ve yatırım kaynakları yetersiz kalan firmaların uluslararasılaşmalarını sağlamakla beraber, dış pazarlardaki kontrol imkanlarını da sınırlayan bir yoldur (Terpstra ve Sarathy, 1994:375; Cengiz v.d., 2007:32-33;

Karafakioğlu, 2008). Bir başka anlatımla, firmalar dolaylı ihracatta daha pasif bir şekilde dış pazarlara açılmış olmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde dolaylı ihracatta firmanın ürünlerinin yurtdışı pazarlarda ihracatını gerçekleştiren aracı firmalar değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar “ihracat ticaret firmaları, ihracatçı birlikleri, ihracat yönetimi firmaları, yabancı tüccar ve temsilcilikler, komisyoncular, piggyback ihracat kuruluşları ve yerli tüccarlar”dır (Terpstra ve Sarathy, 1994: 375; Cengiz v.d., 2007: 32-37; Karafakioğlu, 2008: 216-222; Ulaş, 2009: 94; Albaum ve Duerr, 2011; Cavusgil v.d., 2011). Sonuçta aracı kuruluşlar yurtdışına yönelik değişim faaliyetleri ile fiziksel dağıtımı firma adına gerçekleştirmektedirler.

*Doğrudan ihracat*, firmaların ürünlerini, herhangi bir yurtiçi aracından yararlanmaksızın doğrudan hedef dış pazarlara ulaştırmalarıyla gerçekleşmektedir (Albaum v.d., 2011: 402). Firmaların doğrudan ihracatta kullandıkları yurtdışında yerleşik aracılar çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yurtdışı satış büroları, yurtdışı satış şirketleri, acente ve distribütörler, gezici satış görevlileri, ithalatla görevli devlet kuruluşları, ithalatçılar ile dış pazardaki toptancılar ve perakendecilerdir (Terpstra ve Sarathy, 1994:384-388; Zhang v.d., 2003; Cavusgil v.d., 2004; Knight ve Cavusgil, 2004; Cengiz v.d., 2007:37-45; Karafakioğlu, 2008:222-229; Ulaş, 2009:97; Albaum ve Duerr, 2011:401; Cavusgil v.d., 2011). Cavusgil v.d., (2011)’ne göre yabancı distribütörler, dış ticaret şirketleri, stratejik işbirliği ortaklarının yanı sıra daha geleneksel alıcı ve satıcılar ile yurt dışında yerleşik diğer kişi ve birimlerle kurulacak şebeke bağlantıları yoluyla yabancı pazarlarda faaliyette bulunmak kolaylaşabilecektir. Bu tür ilişkiler özellikle dış pazarlardaki olası fırsatlar veya tehditler, izlenmesi gereken stratejiler gibi önemli

konularda işletmelere önemli bilgiler sağlayabilmektedir. Zhang v.d., (2003), Cavusgil v.d., (2004) ve Knight ve Cavusgil (2004)'e göre yurtdışı aracılar yabancı pazarlarda üstün performans elde etmeyi sağlayacak pazar bilgisi ve yeteneklere sahiptirler. Örneğin; Knight ve Cavuşgil (2004) küresel doğan işletmelerle yaptıkları çalışmada söz konusu firmaların ihracat yöntemiyle dış pazarlara açıldıklarını ve ürünlerini dış pazarlara dağıtabilmek için bağımsız aracıları kullanma eğiliminde olduklarını gözlemlemişlerdir. Araştırmacılar, yeni kurulmalarından ötürü sınırlı kaynaklara sahip olan küresel doğan firmaların yabancı distribütörler kullanma yeteneğiyle, yurtdışı pazarlardaki faaliyetlerinden elde edecekleri performanslarını maksimum düzeye çıkarabildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Zhang v.d., (2003) ve Cavusgil v.d., (2004) özellikle imalat sektöründeki firmaların yabancı distribütörlerle güvene dayalı ilişki kurmalarıyla ihracat pazarlarındaki konumlarını güçlendirebileceklerini tespit etmişlerdir.

İlgili literatürde ihracat performansını etkileyen faktörler çerçevesinde kaynak ve kabiliyetlere yönelik birçok çalışma gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarda genellikle davranışsal (ilişkisel), yönetsel ve örgütsel değişkenlerin (kaynak ve kabiliyetler) ihracat performansına etkisinin incelendiği görülmüştür (Das,1994). İhracat performansına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, ihracat performansının belirleyicilerinin genel olarak beş grupta ele alındığı söylenebilir. Bunlar; *firma özellikleri* (Aaby ve Slater, 1989; Holzmüller ve Kasper, 1991; Dominguez ve Sequeira, 1993; Kaynak ve Kuan, 1993; Ito ve Pucik,1993; Cavusgil ve Zou, 1994; Das,1994; Katsikeas v.d.,1996; Brouthers v.d., 2009; Kocak ve Abimbola,2009; Singh,2009; Aktepe v.d., 2011), *yönetim özellikleri* (Holzmüller ve Kasper, 1991; Das 1994; Holzmüller ve Stöttinger, 1996; Brouthers v.d., 2009), *ürün özellikleri*



(Cavusgil ve Zou, 1994; Das 1994; Kocak ve Abimbola,2009), *ihracat pazarının özellikleri* (Holzmüller ve Kasper,1991; Kaynak ve Kuan, 1993; Cavusgil ve Zou, 1994; Das,1994; Aktepe v.d., 2011; Morgan v.d., 2012) ve *ihracat pazarlama stratejileri* (Aaby ve Slater, 1989; Madsen, 1989; Dominguez ve Sequeira, 1993; Kaynak ve Kuan, 1993; Cavusgil ve Zou, 1994; Brouthers v.d., 2009; Morgan v.d., 2012) v.b. gibidir.

Aaby ve Slater (1989) 1978 ile 1988 yılları arasında ihracat performansında özellikle yönetimin etkisine yönelik literatür taraması yapmışlardır. Bu çalışmalarından hareketle de stratejik ihracat modeli oluşturmuşlardır. Modellerinde ihracat performansını doğrudan etkileyen değişkenler “firma yetenekleri, stratejileri ve dış çevre”; stratejiler aracılığıyla dolaylı etkileyen değişkenler ise “firma yetenekleri ve özellikleri”dir. İnceledikleri çalışmalardan edindikleri bilgilerle firma özelliklerini “firma büyüklüğü, yönetimin ihracata bağlılık ve beklentileri ile yönetimin devlet ve finansal teşvikler, rekabet, pazar potansiyeli, dağıtım, teslimat ve hizmet, risk ve kara yönelik tutum ve algıları” olarak gruplamışlardır. Aaby ve Slater (1989)’a göre yönetimin ihracat teşvikleri ve problemlerine yönelik tutum ve algıları ile bağlılığı ihracat başarısının önemli belirleyicileridir. “Teknoloji, ihracat politikası, planı ve pazar bilgisi, ihracat benimseme sürecindeki aşama, yönetim sistemi, kalite kontrolü ile iletişim becerisi” ise önemli ihracat yetenekleridir. Aaby ve Slater (1989) “pazar seçimi, ürün ve ürün hattı, fiyat, tutundurma ve dağıtım” ı ihracat stratejileri olarak belirtmişlerdir. İhracat yönetimini, davranışı ve performansını etkileyen dış çevre faktörleri olarak; makro ekonomik, sosyal, fiziksel, kültürel ve politik yaklaşımları ele almışlardır. Aaby ve Slater (1989) literatür taramaları neticesinde, başarılı ihracat programı geliştirebilmek için kolay anlaşılır ve kesin bir formül

bulamamışlardır. Bununla birlikte, ihracat performansını etkileyen unsurlara yönelik birçok genel çıkarımda bulunabilmelerini sağlayacak yeterli sayıda bulguya ulaşmışlardır. Firma özelliklerinden *firma büyüklüğünün* finansal güç ya da ölçek ekonomileriyle ilgili değişkenlerle bağlantısı olmadıkça önemli bir faktör olmadığını; daha iyi bir yönetim sistemine sahip, yönetimin ihracata sıkı sıkıya bağlı olduğu, ihracat faaliyetlerini daha iyi planlayan ve ihracat deneyimi olan firmaların ihracatta daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Yazarlar aynı zamanda *firma yeteneklerinin* firma özelliklerinden daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Aaby ve Slater (1989)'a göre yönetimin uluslararası vizyonu, istikrarlı ihracat hedefleri, ihracata yönelik uygun tutum ve algıları, risk almaya istekliliği ile ihracat faaliyetleri yapabilecek yeterlilikte olabilmesi firmanın başarılı bir ihracatçı haline gelmesini sağlamaktadır. Firma yeteneklerinden *teknolojinin* ihracat başarısına etkisi ise iyi yönetime ve firmanın hangi pazarlara gireceğine yönelik kararlarına bağlıdır. Yazarlar ihracat yapmayan önemli sayıdaki firmanın ihracat yapmanın riskli, daha fazla kaynak, ihracat yardımı ile vergi teşvikleri gerektiğine yönelik algıları nedeniyle, yöneticilerin bu hatalı ve yanlış inançlarını düzeltmeye odaklanan *ön ihracat programlarının* ihracat açısından önemli olduğuna inanmaktadırlar.

Zou ve Stan (1998) ihracat performansına yönelik çalışmalardaki yeni gelişmeleri ve eğilimleri belirleyebilmek amacıyla 1987 ile 1997 yılları arasında bilimsel dergilerde yayınlanmış, ihracat performansını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Zou ve Stan (1998) elli bilimsel çalışmayı gözden geçirmiş ve ihracat performansını etkileyen faktörleri içsel ve dışsal kontrol edilebilir ve edilemeyen faktörler olarak sınıflandırmışlardır. İçsel kontrol edilebilir faktörler “ihracat pazarlama stratejisi ile yönetim tutum ve algısı”; içsel kontrol edilemeyen

faktörler “yönetim ile firma özellikleri ve yetenekleri”; dışsal kontrol edilemeyen faktörler ise “endüstri, dış ve iç pazar özellikleri”dir. Yaptıkları literatür incelemelerinde, dışsal kontrol edilebilir faktörlerin ihracat performansına etkisine yönelik çok az bulgu ve çalışma olduğundan bu kısma yer vermemişlerdir. İhracat performansını etkileyen içsel kontrol edilebilen faktörlerden *ihracat pazarlama stratejisi* “genel ihracat stratejisi, ihracat planı, ihracat örgütü, pazar araştırmasından yararlanma, ürün güçlendirme ve uyarlama, fiyat belirleme, uyarlama ve rekabet gücü, tutundurma yoğunluğu ve uyarlama ile dağıtım kanalı türü, ilişkileri ve uyarlama” değişkenlerini içermektedir. Diğer içsel kontrol edilebilen *yönetim tutum ve algısı* faktörü ise “ihracata bağlılık ve destek, uluslararası odaklanma, proaktif ihracat güdüsü, algılanan ihracat avantajı ve engelleri”dir. İçsel kontrol edilemeyen faktörlerden *yönetim özellikleri* “yönetimin uluslararası tecrübesi ve deneyimi/eğitimini” içermektedir. *Firma özellikleri ve yetenekleri* ise “firmanın büyüklüğü, uluslararası yeteneği, faaliyet yılı, teknolojisi ve kabiliyetleri”nden oluşmaktadır. İhracat performansını etkileyen dışsal kontrol edilemeyen faktörlerden *endüstri özellikleri* “endüstrideki teknoloji yoğunluğu ile tutarsızlık seviyesi”, *dış pazar özellikleri* “ihracat pazar çekiciliği, rekabet gücü ve engelleri”, *iç pazar özellikleri* ise” iç pazar”ı içermektedir.

Wheeler v.d., (2008) Birleşmiş Krallık’taki firmaların ihracat performanslarına yönelik 1990 ile 2005 yılları arasındaki kalitatif ve/veya kantitatif yöntemlere dayandırılarak yayınlanmış otuz üç çalışmayı incelemişlerdir. Wheeler v.d., (2008) ihracat performansını belirleyen ve oluşturan unsurları Zou ve Stan (1998)’nin çalışmalarına benzer bir şekilde iç ve dış çevre faktörleri kapsamında sınıflandırmışlardır. Wheeler v.d., (2008)’nin çalışmalarında firmanın iç çevre

faktörleri *yönetim ile firma özellikleri ve kaynakları* olarak “özellikler ve kaynak temeli” başlığı altında, *ihracat pazarlama stratejileri ve ilişkisel stratejiler* ise “firma yetenekleri ve stratejileri” kısmında yer almaktadır. Wheeler v.d., (2008) *yönetim özellikleri ve kaynaklarında*; Zou ve Stan (1998)’in çalışmalarındaki yönetici tutum ve algısı ile özellikleri faktörlerinde ele alınan aynı değişkenlere yer vermişler ancak *girişimsel odaklılığı* da eklemiştir. Ayrıca, Wheeler v.d., (2008)’nin *firmanın özellikleri ve kaynakları* faktörü altında; Zou ve Stan (1998)’nin çalışmalarından farklı olarak firmanın uluslararası yeteneği yerine *finansal kaynaklar* değişkenini ele aldıkları görülmektedir. Zou ve Stan (1998)’nin firmanın özellikleri ve yetenekleri başlığını tercih ettiklerinden dolayı bu değişkeni kullandıkları söylenebilir. Wheeler v.d., (2008) ihracat pazarlama stratejisine Zou ve Stan (1998)’nin çalışmalarındaki değişkenlere ek olarak *hizmet faktörleri ve pazar sayısını* ekleyip, *dağıtım kanalı ilişkileri* değişkenini ilişkisel stratejiler faktörü altında incelemiştir. Ayrıca, *ilişkisel stratejiler* kısmında dağıtım kanalı ile müşteri ilişkileri, tedarik zinciri bağlantıları, interaktif araştırma yöntemleri ve tutundurma/ziyaretler ele alınmıştır. Zou ve Stan (1998)’nin çalışmalarındakinden farklı olarak Wheeler v.d., (2008) dış çevre faktörlerini dışsal fırsatlar ve tehditler olarak iki kısımda ayrı ayrı incelemiştir. Dış pazar fırsatları olarak *endüstri özellikleri* “teknoloji yoğunluğu”, *dış pazar özellikleri* “pazar çekiciliği”, *iç pazar özellikleri* ise “bölgesel gruplaşma ve devlet faktörü” değişkenleriyle ele alınmıştır. Dış pazar tehditleri olarak *iç pazar özellikleri* “pazar koşulları”nı, *dış pazar özellikleri* ise “pazarın rekabet gücü ve engelleri ile dış çevredeki değişim”i kapsamaktadır. Wheeler v.d., (2008)’ne göre dışsal çevre faktörlerinin ihracat performansına dolaylı, içsel çevreye ise doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda, firmalar mevcut kaynak ve kabiliyetlerini dış

çevreyle uyumlu yeteneklere dönüştürerek ve stratejiler geliştirerek, dış çevredeki fırsatları ele geçirip, maruz kalabilecekleri tehditleri minimize edebilecek sonuç olarak da etkili bir ihracat performansı elde edebileceklerdir.

Sousa v.d., (2008) ise 1998 ile 2005 yılları arasında literatürde ihracat performansı belirleyicilerine yönelik yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun Amerika dışında imalat sektöründe faaliyet gösteren, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere, anket tekniğiyle gerçekleştirildiğini ve örneklem büyüklüğünün sürekli arttığını gözlemlemişlerdir. Ayrıca, çalışmaları kapsamında inceledikleri elli iki çalışmada, ihracat performansını belirleyen ana unsuru “pazar odaklılık” olarak ele alan ve dışsal çevre faktörü olarak “yerel ve yabancı pazar koşulları”nı modellerine ekleyen çalışmalarda artış gözlemlemişlerdir. Bu bağlamda, inceledikleri makalelerde ihracat performansını etkileyen, otuz bir içsel ve dokuz dışsal olmak üzere toplam kırk farklı değişken tespit etmişlerdir. İlgili literatürde kullanılan bu değişkenleri içsel faktör olarak “firma ve yönetim özellikleri ile ihracat pazarlama stratejileri” ve dışsal faktör olarak “yerel ve yabancı pazar özellikleri” kapsamında gruplandırmışlardır.

Burada tekrar vurgulanması gereken, ulusal düzeyde başarılı olan firmaların, değişik şekillerde dış pazarlara açıldıklarında, örneğin ihracat yolunu tercih etmeleri durumunda, mutlaka başarılı olacakları anlamına gelmediği hususudur. Uluslararası pazarlarda başarı sağlamak, uluslararası pazarlama çevresinin daha farklı, çeşitli ve karmaşık olması gibi nedenlerle daha güçleşebilmektedir. Rekabet avantajı firmaların ihracat yoluyla dış pazarlara açılmasındaki kilit faktörlerden biridir. Ancak, rekabet avantajı elde etmek tek başına yeterli değildir; esas olan, bu avantajın sürdürülebilir

nitelikte olmasıdır. Dolayısıyla firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek, dış pazarlarda üstün performansa ulaşabilmeleri için uluslararası pazar çevresine uygun kaynak ve kabiliyetler geliştirmelerini sağlayacak stratejilere de ihtiyaçları vardır. Rosli (2012:94)'ye göre rekabetin yoğun şekilde gerçekleştiği çevrelerde faaliyette bulunan firmaların üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önceliği rekabet stratejilerine vermeleri gerekmektedir. Jusoh ve Parnell (2008)'e göre ilgili literatür, çeşitli rekabet stratejilerinin firma performansını farklı şekillerde etkilediği görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ilgili literatüre sunulan birçok strateji sınıflandırma yaklaşımı göze çarpmaktadır (Mintzberg, 1973; Miller ve Friesen, 1977; 1978; Hofer ve Schendel, 1978; Miles ve Snow, 1978; Henderson, 1979; Abell, 1980; Porter, 1980; Hambrick ve Schechter, 1983). Bu bağlamda Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi, özellikle yönetim ve pazarlama literatüründe geniş ölçüde benimsenmiş ve firma performansına etkisine yönelik birçok çalışmaya da (Hambrick,1983; Conant v.d.,1990; Slater ve Narver,1993; Desarbo v.d.,2005; Jusoh ve Parnell,2008; Koka ve Prescott,2008; Shirokova ve Shatalov,2010; Slater v.d.,2011) konu olmuş bu alandaki öncü çalışmalardan biridir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde ihracat performansının kaynaklar ve kabiliyetler, ihracat pazar yönlülük ve Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejisiyle ilişkisini birlikte inceleyen hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Halbuki daha önce vurgulandığı gibi ihracat performansında sürekli ve düzenli bir başarı elde edebilmek için firmaların ihracat pazar yönlü olarak, kaynak ve kabiliyetlerine uygun, dış pazarlardaki rakipleri, müşterileri ve diğer çevresel koşulları sürekli izleyerek (Murray v.d., 2007) rekabetçi stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı firmaların kaynakları, kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülükleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri kapsamında ele almaktır. Bu bağlamda, çalışmada uluslararası pazarlarda ihracat performansının, firmaların kaynak ve kabiliyetleri ile ihracat pazar yönlülükleri değişkenlerinin birlikte ele alınması sonucu tercih ettikleri ve uyguladıkları rekabet stratejileri aracılığıyla ne denli etkilendiğinin incelenmesi hedeflenmektedir.

İhracat performansını etkileyen unsurlara yönelik gerek teorik gerekse ampirik çalışmalarda saptanan tek yönlü model yaklaşımları ile araştırmalarda ortaya atılan görüşlerde saptanan sınırlılıkların giderilmesini sağlamak için önerilen bütünlük model (kaynaklar, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük, rekabet stratejileri değişkenlerini kapsayan) ve bu çerçevede yürütülecek tartışmalar bu araştırmanın literatüre sağlayacağı katkı olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen modele ilişkin kuramlara değinilmiştir. Bu kapsamda; kaynak temelli yaklaşım, kaynak avantaj teorisi, dinamik kabiliyetler ile ağ/şebeke teorisinin tanımı, içeriği ve ilgili literatürle ilişkisi açıklanmıştır. Ayrıca ihracat performansına yönelik çalışmalarda temel alınan diğer belli başlı teorilere de kısaca yer verilmiştir.

İkinci bölüm ise, çalışmanın modelinde yer alan ve ihracat performansını etkileyen temel unsurlar hakkındaki açıklamalardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri, firma kaynak ve kabiliyetleri,

pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük ve dış faktörlerin ihracat performansıyla ilişkisine yönelik ayrıntılı literatür tartışmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, kuramsal bilgiler ışığında ihracat performansını etkilediği düşünülen unsurlara ilişkin öncelikle hipotezler ve araştırma modeli geliştirilmiştir. Daha sonra hipotezler ve modelin geçerliliklerinin araştırılması için soru kağıdı hazırlanarak, örneklem olarak seçilen Türkiye İhracatçılar Birliği'ne üye firmalara uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve son olarak bulgulara yönelik yorumlar yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İHRACAT PERFORMANSINA YÖNELİK TEORİLER VE LİTERATÜR TARTIŞMALARI

Geçmişte pek çok kesim tarafından kabul edilmiş ihracat performansı ile ilgili birçok teori tarihsel süreç içerisindeki gelişme ve değişimler karşısında günümüzde yetersiz kabul edilebilmekte ve eleştirilebilmektedir. Bu bağlamda ilgili literatürde ihracat performansını ele alan söz konusu teorilerin eleştiriler karşısında geliştirildiği, yenilendiği, güncelleştirilerek yeni teorilerin ortaya çıkmasında etkili olduğu da gözlemlenmektedir.

Anderson (2000)'a göre firmaların uluslararasılaşmasını açıklayan teorik yaklaşımlar temelde iki grup altında toplanabilir. Bunlar “ekonomik ve süreç yaklaşımları”dır. Rasyonel seçim ve tüm bilgilere ulaşım varsayımı olan ekonomik yaklaşımın Derleme Teori (Eclectic Paradigm) (Dunning, 1988), İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Williamson, 1975; Teece, 1986) ve Uluslararasılaşma Teorisi (Buckley ve Casson, 1976)'nden oluştuğu söylenebilir. Örgütsel teorinin davranışsal yaklaşımına dayanan süreç yaklaşımı ise Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) ve diğer aşama modelleri örneğin; Yenilik Temelli Model (Simmons and Smith, 1968; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980) gibi kapsamaktadır (Aktepe v.d., 2011).

Griffin ve Pustay (2007:168)'e göre ise uluslararasılaşma sürecine yönelik yaklaşımlar çok uluslu işletmelerin nasıl ortaya çıktıklarını açıklayan “statik

yaklaşımlar” ile uluslararasılaşma sürecini birbirini izleyen aşamalardan oluşan süreç olarak ele alan “dinamik yaklaşımlar”dan oluşmaktadır. Statik yaklaşımlar; Hymer Teorisi (1960), İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Williamson, 1975), Uluslararasılaşma Teorisi (Buckley ve Casson, 1976; Rugman, 1981), Derleme Teori (Eclectic Paradigm) (Dunning, 1988)’den dinamik yaklaşımlar ise Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi (Vernon,1966), Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) ve Yenilik Temelli Model (Simmons ve Smith,1968)’den oluşmaktadır (Ulaş,2009).

Kocak ve Abimbola (2009) ve Aktepe v.d., (2011)’ne göre uluslararası pazarlama alanında firmaların uluslararasılaşma sürecine yönelik çalışmalarda başlıca iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bunlar Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilik Temelli Modeller’dir.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından ortaya çıkarılmış ve Johanson ve Vahlne (1977) ile Wiedersheim-Olsen ve Gatignon (1986) tarafından geliştirilmiştir. Model firmaların uluslararasılaşma seviyelerini belirleyen bir takım aşamaları içermektedir (Masum ve Fernandez, 2008). Modele göre firmalar uluslararasılaşma sürecinde bir aşamayı öğrendikten ve tecrübe ettikten sonra bir sonraki aşamaya geçmektedirler. Dolayısıyla model bir öğrenme sürecine dayanmakta, yani firmaların bilgiyi öğrenerek, uluslararasılaşmayı adım adım gerçekleştirdiklerini varsaymaktadır (Forsgren,2002; Aktepe v.d.,2011).

Simmons ve Smith (1968) tarafından ortaya atılan Yenilik Temelli Model ise Bilkey (1978), Cavusgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından geliştirilmiştir (Aktepe v.d.,2011). Yenilik Temelli Model, yenililiğe uyum

sağlayarak öğrenme süreci üzerinde durmaktadır (Liesch ve Knight,1999; Ulaş,2009). Modelde firmaları uluslararasılaşmaya iten ve çeken içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır (Aktepe v.d.,2011). Örneğin; firmaların ihracata başlaması iç dinamiklerinden (karar vericilerin girişimci niteliklere sahip olması, risk üstlenebilmesi, yenilikçi olması, dış pazarları fırsat olarak görmesi gibi) kaynaklanabilmektedir (Ulaş, 2009). Modelde firmaların değişik aşamalardan geçerek uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürüttüğü belirtilmektedir. Yenilik Temelli Model bir firmanın uluslararasılaşma sürecini toplam satışlar içindeki ihracat oranı ve yurtdışı pazara bağlılık durumu ile ifade edilen ihracat yoğunluğuna göre 5’li bir aşama ile açıklamaktadır (Aktepe v.d.,2011). Dolayısıyla Yenilik Temelli Model de, Uppsala Modeli gibi uluslararasılaşmayı öğrenme ve değerlendirme süreci olarak görmektedir. Bu bağlamda her iki yaklaşım da firmaların uluslararasılaşma sürecini kademeli olarak ve artan düzeyde ele aldıkları için “aşamalar modeli (stages model)” olarak da nitelendirilmektedir (Kocak ve Abimbola, 2009).

Ancak 1980’li yıllarda bazı işletmelerin erken uluslararasılaşma eğiliminde olmaları bilim adamlarının dikkatlerini çekmiştir (Hedlund ve Kverneland,1985; Ganitsky,1989; McDougall,1989). Bu bağlamda geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşamalı uluslararasılaşma sürecine karşın, kuruldukları anda ya da kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya başlayan “küresel doğan işletmeler yaklaşımı” ortaya çıkmıştır (Cavusgil v.d.,2011:42).

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri söz gelimi hızlı bir şekilde uluslararasılaşan firmalara açıklık getirememesi, yabancı pazar bilgisi, teknolojik üstünlük gibi rekabet avantajı sağlayacak unsurlara önem vermemesi v.b. gerekçelerle birçok araştırmacı tarafından yetersiz olarak eleştirilmiştir. Sonuçta küresel doğan işletmeler yaklaşımı gibi yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla literatürdeki geleneksel teorilerin eleştiriler karşısında geliştirilerek, yenilenerek, güncel teorilerin (Barney, 1991; Hunt ve Morgan, 1995; Teece v.d.,1997 gibi) ortaya çıkmasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek, dış pazarlarda üstün performansa ulaşabilmeleri için uluslararası pazar çevresine uygun kaynak ve kabiliyetler ile bu kaynak ve kabiliyetlerini dış pazarlarda uygulayacak ve zaman içinde daha da geliştirmelerini sağlayacak stratejilere ihtiyaçları vardır. Bu çerçevede literatürde özellikle firmaların ihracat performanslarını ele alan ve açıklamaya çalışan en kapsamlı yaklaşımlardan birisinin “kaynak temelli yaklaşım” olduğu söylenebilir. Ayrıca bu yaklaşımdan türetilmiş, “dinamik kabiliyet yaklaşımı”, “kaynak avantaj teorisi” v.b. de ilgili literatürde ön plana çıkan yaklaşımlardır. Hatta ihracat performansı ile ilgili günümüzde gerçekleştirilen birçok çalışmada bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde birkaç teorisin bir arada kullanıldığı da görülmektedir. Söz gelimi, Francis ve Collins-Dodd (2000) ihracata yönelik çalışmalarını “kaynak temelli, durumsallık yaklaşımı ve ilişki paradigması” kapsamında ele almışlardır. Erkutlu ve Eryiğit (2001) çalışmalarında uluslararasılaşma teorilerini “işlem maliyeti, davranışsal ve ağ/şebeke teorileri”, olarak üç ana başlık altında incelemişlerdir. Morgan v.d., (2004)’nin çalışmalarında ise, “yapı-davranış-performans paradigması ile kaynak temelli yaklaşım” etkileşimli bir şekilde ele alınarak, ihracat

performansını etkileyen unsurlara yönelik dinamik bir model oluşturulmuş ve dış pazarlarda firmaların avantaj elde ederek performanslarını arttırabilmelerinin mevcut kaynak ve kabiliyetlerine uygun rekabetçi stratejiler izlemeleriyle mümkün olabileceği açıklanmıştır. Morgan v.d., (2009a) dinamik kabiliyetler, kaynak temelli ve içsel büyüme teorileri kapsamında, pazarlama kabiliyetlerinin firmanın kar artışıyla ilişkisini açıklamaya çalışmışlardır.

Bu çalışmada da, geliştirilen modele yönelik olarak, “kaynak temelli yaklaşım”, “kaynak avantaj teorisi”, “dinamik kabiliyetler” ile “ağ/şebeke teorisi” yaklaşımlarının birlikte ele alınması planlanmıştır. Ayrıca, çalışma modeli ile doğrudan ilgili olmamasına rağmen, ihracat performansına yönelik ilgili literatürde geçmişten günümüze kadar yaygın olarak kabul görmüş bazı teorilere de çalışmaya ışık tutacağı gerekçesiyle kısa bir şekilde değinilecektir.

### **1.1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM (RESOURCE-BASE VIEW)**

Kaynak temelli yaklaşım, aynı endüstride firmaların farklı performanslar göstermesinin nedenini farklı kaynak ve kabiliyetlere sahip olmaları şeklinde açıklamaktadır. Bu çerçevede, kaynak temelli yaklaşım firmanın içsel özellikleri ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Barney, 1991). Benzer şekilde sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik önceki çalışmalardan biri olan Michael E. Porter’ın "5 Güç Modeli" ise firmanın rekabetçi (dış) çevrede karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlere odaklanmaktadır. Halbuki kaynak temelli yaklaşım rekabetçi avantajın firmanın değerli, ender, taklit ve ikame edilemez özellikte olan kaynaklarına bağlı

olduğu içten dışa yaklaşımı (inside-out) savunmaktadır (Barney,1991; Ferdinand v.d., 2005). Başka bir ifade ile kaynak temelli yaklaşım firmanın içsel eşsiz kaynak ve kabiliyetleri ile rakiplerinden daha üstün performans gösterebileceğini vurgulayan, içten dışa işletme stratejisini ele almaktadır. (Rosli, 2012). Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşıma göre firmalar güçlü yönlerini kullanarak ve aynı zamanda zayıf yönlerini düzelterek dış çevrenin sağladığı fırsatlardan yararlanabilme ve olası tehditlerin etkilerinin azaltılması ve giderilmesine yönelik (içten-dışa) stratejiler uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler (Barney, 1991).

Kaynak temelli teori firmalar arasındaki kaynak heterojenliğinin firmaların performansını etkilemedeki önemini vurgulamaktadır (Morgan v.d., 2006). Teoriye göre, kaynak heterojenliği firmalar arasında performans farklılıklarına yol açmaktadır. Çünkü firmaların birbirlerinden farklı ve çeşitli kaynaklara sahip olmaları, rekabet stratejileri oluşturma ve uygulama yeteneklerini, dolayısıyla performanslarını etkilemektedir (Morgan v.d., 2006).

Teori “değerli, ender, taklit edilemez ve ikame edilemez” kaynaklara sahip olan firmaların, rakiplerinden farklılaştığını ve performanslarının önemli ölçüde nasıl geliştiğine açıklık getirmektedir. Fakat firmaların performanslarını açıklamadaki önemli etkisine karşın teori, durağan bir pazar için geliştirilmiş olması, rekabet avantajının sürekliliğini sağlayacak bir önerisinin olmaması ve kaynakların rekabetçi avantaj elde edilebilmesi için geliştirilmesi ve yaygın hale getirilmesini açıklamadaki yetersizliğinden dolayı eleştirilmektedir (Morgan v.d., 2009a; Aktepe v.d., 2011).

Buna karşın, Song v.d., (2007)’ne göre kaynak temelli yaklaşım firmaların kaynaklarını, rekabetçi kabiliyetleri elde edebilmek ve kullanabilmek için nasıl tahsis

etmeleri gerektiğine de açıklık getirmektedir. Araştırmacılar kaynak temelli yaklaşımda firmaların sadece kabiliyetlere sahip olmasının gerekli olduğunu, fakat üstün performans için yeterli olmadığını vurgulamaktadırlar. Firmalar kaynaklarını kabiliyetlerinin en iyi kullanımı için tahsis edip, bu kabiliyetlere yatırım yaparak bütünleştirebilirlerse, sonuçta yaratacakları özgün kabiliyetleriyle sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edecek ve performanslarını uzun dönemli arttırabileceklerdir (Song v.d., 2007).

Nath v.d., (2010)'ne göre kaynak temelli teori, firmaları kaynak ve kabiliyetler yığını olarak görmektedir. Kaynak temelli teori firmaların farklı nitelikte kaynaklara ve çeşitli seviyelerde kabiliyetlere sahip olacaklarını savunmaktadır. Teoriye göre, firmaların hayatlarını sürdürebilmesi, yeni *kaynaklar* yaratabilme yeteneklerine (kabiliyetleri üzerine inşa edecekleri) ve rekabetçi avantaj elde edebilmeleri için taklit edilmesi daha güç *kabiliyetler* geliştirebilmelerine bağlıdır.

Dolayısıyla, kaynak temelli yaklaşım, rekabetçi avantaj kavramını başlangıç noktası olarak kabul ederek, firmalar arası performans farklılıklarının nedenini, firmaların kendilerine özgü, taklit edilemeyen içsel kabiliyetleri yaratmada kullandıkları kaynaklarının bir sonucu olduğunu iddia etmektedir (Murray v.d.,2011).

Kaynak temelli yaklaşım özellikle ihracat araştırmalarındaki teorik çerçeveyi desteklemekte en sıklıkla yararlanılan yaklaşımlardan birisidir (Singh, 2009). Örneğin, kaynak temelli teoriye göre firma kaynakları firma performansı ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan, ihracat girişiminin kaynakları ihracat girişiminin performans çıktılarıyla doğrudan ilişkili olmalıdır (Morgan v.d., 2006). Dolayısıyla

pazarlama literatüründe kaynak temelli yaklaşımın, pazarlama ve diğer fonksiyonel kaynak ve kabiliyetlerin firma performansına etkilerine yönelik birçok çalışmada (Slotegraaf ve Dickson, 2004; Akdeniz v.d., 2010; Freeman v.d., 2010; Nath v.d., 2010; Murray v.d., 2011) kullanıldığı vurgulanmalıdır.

İlgili literatürde firma kaynaklarının firmanın performansına doğrudan ve/veya dolaylı etkilerine yönelik deneysel bulgulara da ulaşılmıştır. Kaynak ve kabiliyetlerin, rekabet gücü (Morgan v.d., 2004); teknolojik yoğunluk ve uluslararasılaşma (Dhanraj ve Beamish, 2003) ile ihracat pazarlama stratejileri (Cavusgil ve Zou,1994) v.b. unsurlar aracılığıyla ihracat performansını dolaylı olarak pozitif etkilediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, firmaların ihracat performansının firma düzeyindeki faaliyetlere bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda kaynak temelli yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, firma büyüklüğü (Singh, 2009); firma kaynaklarını ölçmede kullanılan araştırma ve geliştirme ile reklam harcamaları (Singh, 2009); pazarlama planı kabiliyetleri (Slotegraaf ve Dickson, 2004); pazarlama kabiliyetleri (Akdeniz v.d., 2010; Nath v.d.,2010); operasyonel yetenekler (Nath v.d.,2010); mal ve hizmet ile uluslararası çeşitlendirme stratejileri (Nath v.d.,2010) gibi faktörlerin ihracat performansına doğrudan etkisine yönelik bulgular elde edilmiştir. Ayrıca, Cadogan v.d., (2009)'nin çalışmalarında da kaynak temelli teori temel alınarak, ihracat pazar yönlülük faaliyeti ender ve taklit edilemez işletme kaynağı dolayısıyla kabiliyeti olarak görülmüş ve bunun firmaların sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmesi ve başarılı işletme performansı gösterebilmesine yardımcı olduğu vurgulanmıştır.



Kaynak temelli teori, firmanın ihracat performansı ve strateji belirleyicilerinin içsel örgütsel kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir (Zou ve Stan, 1998). Bu durumdan hareketle, Zou ve Stan (1998)'e göre kaynak temelli yaklaşım, ihracat performansının firmanın büyüklük, deneyim ve yetenekleri v.b. içsel faktörlerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Sousa v.d., (2008)'e göre de ihracat performansını etkileyen içsel faktörler kaynak temelli teori ile açıklanabilmektedir. Araştırmacılar ihracat performansını etkileyen unsurlara yönelik yapılan çalışmaları incelemeleri sonucunda içsel faktörler kapsamında değerlendirdikleri “firma ve yönetim özellikleri ile ihracat pazarlama stratejileri”ni kaynak temelli teoriye dayandırmışlardır. Murray v.d. (2011) de hızlı gelişen ekonomilerden biri olan Çin’de faaliyette bulunan yerli ve yabancı firmaların rekabetçi avantaj ve pazarlama kabiliyetlerinin ihracat performansındaki rolünü kaynak temelli teoriye dayandırarak incelemişlerdir.

Morgan v.d., (2006) araştırma bulgularının kaynak temelli yaklaşıma katkıda bulduklarını iddia etmektedirler. Araştırmacılar, kaynak ve performans arasındaki ilişkinin mevcut kaynakların taklit ve ikame edilemez olma özelliklerine bağlı olduğu bulgularından hareketle, bunların kaynak temelli yaklaşımı destekleyen kanıtlar olduğunu belirtmişlerdir.

Singh (2009) ihracat performansını değerlendirebilmek için kaynak temelli yaklaşıma dayanan bir model geliştirmiştir. Söz konusu modelde firma büyüklüğü, kaynakları ve iş grubuna üye olmanın ihracat performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucu ileri sürülmektedir.

Freeman v.d., (2010) kaynak temelli ve network yaklaşımlarını birlikte ele alarak Johanson ve Vahlne (2003)'in teorisini geliştirmişlerdir. Freeman v.d., (2010)'ne göre teknolojik bilgi paylaşımı özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı teknolojiye dayalı endüstrilerde faaliyette bulunan firmaların bu değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri için önemlidir. Araştırmacılara göre küçük ölçekli küresel doğan firmaların gelişmiş ilişkisel kabiliyetleri vardır. Araştırmacılar bu firma yöneticilerinin hem mevcut hem de kurdukları yeni ilişkileri aracılığıyla, proaktif şekilde yeni bilgiler geliştirerek ürünlerini hızlı bir şekilde ticari kılabileceklerini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla, yüksek teknoloji ve bilgiye dayalı ürünler üretme ihtiyacı olan söz konusu firmalar, bu ağlar sayesinde pazara ilk giren avantajından yararlanabileceklerdir.

## **1.2. KAYNAK AVANTAJ TEORİSİ (RESOURCE ADVANTAGE THEORY)**

Kaynak Avantaj Teorisi Hunt ve Morgan (1995) tarafından kaynak temelli teoriye dayandırılarak geliştirilmiştir. Araştırmacılar teoriyi önce “Rekabetin Mukayeseli Üstünlük Teorisi (the Comparative Advantage Theory of Competition)” olarak adlandırmışlardır. Ancak Hunt ve Morgan (1996) teorilerinin Ricardo (1817)'nin Mukayeseli Üstünlük Teorisi'yle karıştırılması ve ayrıca kaynak temelli yaklaşımdan türetilmiş olması nedeniyle daha sonra “Kaynak Avantaj Teorisi” olarak kavramlaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Hunt ve Morgan (1995)'a göre kaynak avantaj teorisi, mikro ve makro ekonomik olguları, neoklasik tam rekabet teorisinden daha iyi açıklamaktadır. Benzer şekilde Hunt (1995)'a göre de kaynak avantaj teorisi, neoklasik tam rekabet teorisine kıyasla verimlilik ve ekonomik büyümeyi daha açıklayıcı ortaya koymaktadır. Zira neoklasik teorilerin aksine kaynak avantaj teorisi; talebin ve kaynakların heterojen, müşteri ve firma için bilginin maliyetli, kaynakların fiziksel, yasal, beşeri, örgütsel, bilgi ve ilişkisel olmak üzere somut ve soyut kaynaklardan oluştuğunu, firmaların öncelikli amaçlarının üstün finansal performansa odaklanmak olduğunu v.b. savunmaktadır. Ayrıca teori, planlı ve serbest piyasa ekonomileri arasındaki farkı “verimlilik, kalite ve yenilikçilik” boyutlarıyla açıklamaktadır (Hunt ve Morgan, 1996).

Kaynak temelli yaklaşımda olduğu gibi kaynak avantaj teorisinde de kaynakların önemi vurgulanmaktadır. Kaynaklar firmanın pazar bölüm/bölgelerine değer katabilmek için sunduğu ürünlerin verimli ve etkili bir şekilde üretilmesine imkan veren mevcut somut ve soyut varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Hatta insanların girişimsel becerileri ve örgütün girişimsel kabiliyetleri de örgütsel kaynak olarak nitelendirilmektedir (Hunt ve Morgan, 1996). Bu bağlamda, teori firmanın sahip olduğu mevcut somut ve soyut kaynaklarıyla elde edebileceği mukayeseli üstünlüğüne odaklanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1996).

Kaynak avantaj teorisine göre bir firma diğer firmalara göre mukayeseli kaynak üstünlüğü sağlayarak, pazarda rekabet avantajlı konum elde edebilecek ve sonuçta üstün finansal performansa ulaşabilecektir. Kaynakları diğer firmalara göre maliyetli olan bir firma ise rekabette dezavantajı nedeniyle, pazarda etkili bir

pozisyon elde edemeyecek ve finansal performansı düşük olacaktır (Hunt 1995; Hunt ve Morgan, 1995;1996). Dolayısıyla kaynak avantaj teorisinde rekabet, kaynaklarda mukayeseli üstünlük ve pazarda rekabetçi avantaj elde ederek üstün finansal performansa ulaşabilmek için firmalar arasında girilen bir mücadeledir (Hunt ve Morgan, 1995). Ancak firma kaynaklarıyla mukayeseli üstünlüğe sahip olarak bazı pazar bölüm/bölümlerinde rekabetçi avantajıyla başarılı performans elde eder etmez, rakipleri firmanın bu avantajını ele geçirerek, kopyalayarak, ikame ederek ya da temel yenilik yaratarak etkisiz hale getirebilir. Bu bağlamda rekabete dayalı kaynak avantaj teorisi dinamik özelliktedir (Hunt ve Morgan, 1996).

Hunt ve Morgan (1995) çalışmalarında firmaların, ürettiği değer ve söz konusu değerlerin üretimi için kullandıkları kaynak maliyetinin rakipleriyle karşılaştırılmasına göre olası dokuz rekabetçi konumunu belirleyen bir matris oluşturmuşlardır. Matriste firmanın tercih ettiği konum; rakiplerine kıyasla en düşük kaynak maliyetiyle, en yüksek değeri üretebildiği kısımdır. Hunt (1997)'a göre firmaların rakiplerine göre kaynak çeşitliliğine sahip olması, pazar bölümlerine üstün değer sunmaları ve en düşük maliyetle üretim gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Matriste firma rakiplerine göre kaynak maliyeti düşük, fakat ürettiği değer rakiplerine denk ya da rakiplerine göre kaynak maliyeti eşit ve ürettiği değer fazla ise de rekabet avantajına sahiptir.

Dickson (1996)'a göre kaynak avantaj teorisi örgütsel öğrenme sürecini ve rekabetin bu sürece katkısını açıklamada yetersizdir. Ayrıca Dickson (1996)'a göre teori yeteri kadar dinamik de değildir. Bu bağlamda Dickson (1996) çalışmasında kaynak avantaj teorisini; piyasa çeşitliliği ve rekabetçi avantajı ortaya çıkaran

etkenlerin neler olduğu, rekabetçi piyasaların neden daha etkili olduğu ya da nasıl başarısız olabileceği tam belirginleşmediği için eleştirmektedir. Hunt ve Morgan (1996) ise söz konusu eleştirileri kabul etmeyerek kaynak avantaj teorisinde “rekabetin gelişimsel/evrimsel bir süreç olarak, statik olmadığını” ve “firmaların göreceli pazar konumları ve kaynaklarıyla ulaştıkları finansal performanslarından geri bildirim almalarının bir sonucu olarak yani rekabet ederek öğrenebildiklerini” iddia etmektedirler.

### **1.3. DİNAMİK KABİLİYETLER YAKLAŞIMI (DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH)**

Dinamik kabiliyetler yaklaşımı Teece v.d., (1997) tarafından stratejik yönetim alanında firmaların rekabet avantajını nasıl elde edeceği ve sürekliliğini sağlayabileceğine yönelik soruya yanıt arayabilmek için geliştirilmiştir. Zira bazı firmaların dinamik pazarlarda, nispeten üstün kaynaklara sahip olmalarına rağmen neden rekabetçi avantajlarını uzun dönemde sürdürebilmede başarılı olamadıkları önemli bir sorudur. Dinamik kabiliyetler yaklaşımında *dinamik* kavramı değişen çevreye uyum sağlayabilmek için yetenekleri yenileyebilme kapasitesine karşılık gelmektedir. Teece v.d., (1997)’ne göre bu tür yenilikçi girişimler özellikle piyasaya sunuş zamanı ve zamanlamanın önemli, teknolojik değişim oranının hızlı, rekabet ve pazar koşullarının tahmin edilmesinin güç olduğu durumlarda önem kazanmaktadır. *Kabiliyetler* ise değişen çevredeki ihtiyaçlara yanıt verebilmek için içsel ve dışsal örgütsel becerileri, kaynakları ve işlevsel yetenekleri uygun bir şekilde adapte etme, bütünleştirebilme ve yeniden yapılandırabilmede stratejik yönetimin rolünü ifade

etmektedir (Teece v.d., 1997). Bu bağlamda Teece v.d., (1997) *dinamik kabiliyetleri* hızlı değişen çevrelerde firmanın içsel ve dışsal yetenekleri yaratabilme, bütünleştirebilme ve yeniden yapılandırabilme kabiliyeti olarak tanımlamışlardır.

Eisenhard ve Martin (2000)'e göre dinamik kabiliyetler firmanın kaynaklarını kullanarak pazarda geri kalmaması ve değişim yaratması sürecidir. Griffith ve Harvey (2001) bu terimi küresel çerçevede ele alarak, dünya çapında firmaya rekabetçi avantaj sağlayabilen ve örgütler arası ilişkilerinin etkili koordinasyonunu içeren, taklit edilmesi güç kaynakların yaratılması olarak tanımlamışlardır. Zahra ve George (2002) ve Zahra v.d., (2006) de dinamik kabiliyetleri, değişen müşteri taleplerini ve rekabetçi stratejileri karşılayabilmek için kaynakların yeniden düzenlenmesi veya yeniden yapılandırılmasına yardımcı olan değişim yönelimli yetenekler olarak ifade etmektedirler.

Diğer taraftan, Mengüç ve Auh (2006) ise dinamik kabiliyetleri; “yenilikçilik ve pazar yönlülüğün bütünleştirilerek yapılandırılması” şeklinde tanımlamışlardır. Zira Mengüç ve Auh (2006)'a göre, pazar yönlülüğün tek başına bir dinamik kabiliyet olması mümkün değildir. Aksine rekabetçi değeri taşıyabilmesi için diğer iç kaynaklarla da tamamlanması gerekmektedir. Tamamlayıcı kaynaklar pazar yönlendirmeye destek vererek dinamik kabiliyetleri güçlendirmektedirler. Bu bağlamda, yenilikçilik bu yaklaşımı gerçekleştirmede en uygun kaynaklardan biridir. Aktepe v.d., (2011) çalışmalarında pazar yönlülük ile birlikte girişimci ve öğrenme yönlülüğü, firmanın dinamik kabiliyeti olarak erken uluslararasılaşmayı hızlandıracağını iddia etmişlerdir. Benzer şekilde, Kocak ve Abimbola (2009) pazar yönlülüğü firmanın diğer önemli kabiliyetleri olan girişimcilik ve örgütsel

öğrenmeyle birlikte ele alarak küresel doğan firmaların performanslarına etkisini incelemişlerdir. Morgan v.d., (2012) ihracat performansını yönlendiren temel etken olarak ihracat pazarlama planının etkililiğini, dinamik kabiliyetler teorisine dayandırmışlardır. Dinamik kabiliyetler teorisine göre, planlanan pazarlama stratejilerinin uygulanma etkililiğini sağlayan en önemli unsur firmanın sahip olduğu kabiliyetlerdir. Firmalar bu kabiliyetleri, pazarlama stratejisi kararlarını, mevcut ve gelecekteki olası pazarlara yönelik uygun taktiklere ve kaynak dağıtımlarına dönüştürebilmek için kullanmaktadırlar.

Firmaların hızlı değişen pazarlarda rekabetçi avantaj elde edebilmeleri için kaynaklarını dinamik kaynaklara dönüştürme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olan dinamik kabiliyetler yaklaşımının, kaynak temelli yaklaşımın hızlı ve tahmin edilemeyen pazarlardaki rekabet üstünlüğü sağlayabilme eksikliğine de alternatif oluşturduğu ifade edilebilir. Zira Teece v.d., (1997)'ne göre kaynak temelli yaklaşım rekabet avantajının sürdürülebilirliğini açıklamamaktadır. Ayrıca kaynak temelli yaklaşımın aksine, dinamik kabiliyetler yaklaşımı ile firmalar, fırsatları tespit edebilmek ve onlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için yeni kaynaklar geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Weerawardena v.d., 2007).

Dinamik kabiliyetler literatüründe yoğun olarak bahsedilen kaynaklar ve kabiliyetler kavramları arasında temel bir ayrım vardır. Dinamik kabiliyetler teorisyenleri, kaynakları (resources), firmanın mevcut somut (tesis, ekipman v.b.) ve soyut (bilgi, itibar v.b.) varlıklar stoku; kabiliyetleri (capabilities) ise firmanın bu kaynakları pazar değeri sağlayabilmek için dönüştürme süreci olarak

tanımlamışlardır (Morgan v.d., 2012). Başka bir ifade ile kaynaklar üretim sürecine giren girdilerdir. Kabiliyetler ise, bazı görev ve faaliyetleri gerçekleştirebilmek için kaynakları bir araya getirebilme gücüdür (Grant, 1991). Teori kabiliyetleri, mevcut kaynaklar arasındaki basit yetenek farklılaşmalarından ziyade, firmalar arası performans farklılaşmalarına neden olan stratejileri uygulayabilmek için firmanın ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etme, gerekli yerlere dağıtabilme ve stratejiler geliştirebilmesi olarak ele almaktadır (Morgan v.d., 2012). Dolayısıyla kaynaklar işletmenin kabiliyetlerine temel teşkil ederken, kabiliyetler de rekabet üstünlüğünün asıl sebebidirler (Grant, 1991). Kaynaklar, kaynak temelli yaklaşım ve dinamik kabiliyetler teorisyenleri tarafından dört kategoride sınıflandırılmışlardır. Bunlar; girdiye dayalı kaynaklar, yönetsel kaynaklar, dönüşümsel kaynaklar ve çıktı kaynaklarıdır (Mengüç ve Auh, 2006). Bazı dinamik kabiliyetler, kaynakları birlikte ele alabilirler. Örneğin ürün geliştirme işleminde yöneticiler, çeşitli becerilerini ve fonksiyonel altyapılarını mal veya hizmet üreterek gelir elde etmek için bütünleştirirler. Diğer dinamik kabiliyetler ise, firma içindeki kaynakların yeniden yapılandırılmasını sağlarlar (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Literatürde dinamik kabiliyetlerin özelliklerinin farklı şekillerde ele alındığı görülmüştür. Zahra v.d., (2006) dinamik kabiliyetlerin, sıradan (ordinary) kabiliyetlerden farklı olduğu görüşündedirler. Yazarlara göre; sıradan kabiliyetler, “problem çözebilmek veya çıktı elde edebilmek için kaynak ve yetenekler dizisi” olarak tanımlanırken, dinamik kabiliyetler, “var olan sıradan kabiliyetleri değiştirme veya yeniden yapılandırma” olarak belirtilmiştir.



Luo (2000)'ya göre, dinamik kabiliyetlerin; kabiliyet sahipliği, kabiliyet dağıtımı ve kabiliyet geliştirme olarak üç temel ögesi bulunmaktadır. *Kabiliyet sahipliği (capability possession)*, özellikli kaynaklara sahip olmayı ifade etmektedir. Özellikli kaynaklar, pazarda ekonomik geri dönüşüm sağlayan, kopyalanması imkansız olan varlık, bilgi veya kabiliyetleri kapsamaktadır. *Kabiliyet dağıtımı (capability deployment)*, özellikli kaynakların nitel ve nicel olarak dağıtımını; *kabiliyet geliştirme (capability upgrading)* ise, dinamik öğrenme ve yeni kaynaklar yaratılmasını, içermektedir.

Dinamik kabiliyetler teorisi kaynak temelli teorinin daha önceden sözü edilen kısıtlarına karşılık geliştirilmiştir (Morgan v.d., 2009a). Teoriye göre sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olabilmenin en önemli şartı, firmanın kendisine özgü kaynaklara sahip olmasından çok, bu kaynaklarını ele geçirmesi, bütünleştirmesi ve yayması sonucu pazarlama çevresiyle uyumlu firma kabiliyetlerini oluşturmasıdır (Morgan v.d., 2009a). Dinamik kabiliyetlere sahip olan firmaların gerçekleştirecekleri yeni ticari faaliyetler ve geliştirdikleri stratejilerle sağlayabilecekleri faydalar; yeni pazar alanlarına girme, başarılı birleşmeler gerçekleştirme, yeni beceriler öğrenme, durgunluğun üstesinden gelme ve araştırma geliştirme üniteleriyle başarılı yeni teknolojiler üretmektir (Zahra v.d., 2006). Bu tür faaliyetler örgütün çevikliğini ve pazara yanıt verebilirliğini de arttırmaktadır. Ayrıca, dinamik kabiliyetler uluslararasılaşmayı kolaylaştırmakta ve özendirilmektedir. Daha genellenecek olunursa, dinamik kabiliyetler firmaların özellikle uluslararası pazarlarda, yeni girişimler yaratmaları, başarılı bir şekilde pazarlara girmeleri ve yaşamlarını sürdürmelerinde büyük öneme sahiptir.

#### 1.4. AĞ/ŞEBEKE TEORİSİ (NETWORK THEORY)

Ağ teorisinin temelini Polanyi (1944)'nin ortaya attığı ve Granovetter (1985)'in geliştirdiği ekonomik değişimlerin (değiş-tokuş, alım-satım gibi) belirli bir sosyal ilişkiler bağlamında gerçekleştirdiğini savunan “sosyal yerleşiklik” görüşü oluşturmaktadır. Buna göre sosyal ilişkiler ekonomik tercih ve eylemleri etkilemektedir (Granovetter,1985). Başka bir ifade ile ekonomik eylemler sosyal ilişkilerde yerleşiktir. Uzzi (1999)'ye göre örneğin, kredi bulma ve elde etme maliyetini azaltma v.b. finansal kararlarda taraflar arasındaki yerleşik ilişkilere dayalı sosyal ağlar belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla Gnyawali ve Madhavan (2001)'a göre firmaların sosyal ağlar içerisinde önemli konumda bulunması ve güçlü bağlantılara sahip olması değerli kaynaklara ulaşarak, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu arada Bourdieu (1986) ve Coleman (1988) sosyal yerleşiklik yaklaşımını daha da anlaşılır hale getirebilmek için sosyal sermaye kavramını eklemişlerdir. Sosyal sermaye, birey ya da sosyal gruplar tarafından oluşturulan ilişkiler ağından elde edilebilecek somut ve soyut yararlar ya da mevcut ve olası kaynaklar şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal sermayeye taraflar tek başına sahip olamamakta, aralarındaki sosyal ilişkiler aracılığıyla finansal sermayeyi (nakit para, fon ya da kredi kaynakları gibi) ve insan sermayesini (bilgi, beceri, eğitim gibi) kara dönüştürebilmektedirler. Dolayısıyla sosyal sermaye ile taraflar arasındaki sıradan ilişkiler sosyal ilişkilere dönüşerek taraflara fayda yaratmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Sosyal sermaye yaklaşımına ilişkin gelenekçi görüş taraftarları, yakın sosyal bağların, taraflar arasında güven ve ortak ticari ilişkileri kolaylaştıran sosyal

normların ve uyumun oluşumunu sağladığını ileri sürmektedirler. Karşılıklı işbirliğine dayalı taraflar arası ilişkiler başlangıçta güven düzeyi düşük, az risk içeren, küçük ve resmi nitelikli olmayan etkileşimlerle başlamaktadır. Bu ilişkiler zamana bağlı olarak taraflar arası yerleşik ilişkilere dönüşmekte ve bu süreçte ağ üyeleri diğerlerinin yetenekleri, güvenirliliği ve uygunluğu hakkında bilgi toplamaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012). Zira Kocak ve Edwards (2005)'a göre ağ teorisinde “güven, arkadaşlık, bağlılık ile paylaşılan değerler ve inançlar” iş ağını etkileyen temel unsurlardır.

Johanson ve Mattson (1988) iş ağı kavramını, birbirine bağlanmış iş ilişkileri kümesi olarak ele almaktadırlar. Bu ağ içerisinde birbirleri arasında ilişki alış verişi gerçekleştiren aktörler ise rakipler, tedarikçiler, dağıtım araçları, müşteriler ve devlettir (Johanson ve Vahlne, 2003). Dolayısıyla iş ağı, firmanın söz konusu tarafları ile olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Liesch ve Knight (1999)'a göre pazar ve içinde yer alan bu aktörlerden (dışsal varlıklar) bilgi elde edebilmek ağ teorisinin temelini oluşturmaktadır.

Johanson, 1988 yılında Mattson ile birlikte ağ teorisinden hareketle firmaların dış iş ilişkilerini de temel alan “uluslararasılaşma ağ modeli”ni geliştirmişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında firmanın uluslararasılaşmasını firmanın hem kendi ve hem de yabancı pazarlardaki iş ağı kapsamında ele almışlardır. Modellerini diğer ağ modellerinden farklı kılan, firmanın kendi iş ağının dışında kalan, ağ yapısına da önem vermiş olduğu, açıklamalarıdır. Ayrıca, Johanson ve Mattson (1988) firmaların uluslararasılaşmalarında önemli olan belirli iş ilişkilerine vurgu yaparak, firmalardaki sosyal ilişkileri dikkate almayan uluslararası doğrudan yatırımlar modeli gibi önceki

bazı uluslararasılaşma teorilerine alternatif bir bakış açısı getirmişlerdir (Johanson ve Vahlne,2009). Mattson (1997)'a göre ağ yaklaşımında etkileşim uzun dönemli, dinamik ve yenilik özelliklidir. Ayrıca ağ teorisi firmalar arası önemli bazı karşılıklı bağımlılıkları diğer teorilere kıyasla (örneğin; pazarlama karması yaklaşımı) ihmal etmemektedir. Cavuşgil (1998)'e göre ilgili literatürde firmalar arası etkileşimin araştırılması, firmaların uluslararası pazarlama davranışlarına açıklık getirebilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda “ilişkiler” firmanın en kalıcı yeteneği olduğu görüşü kabul edildiği takdirde, ağ yaklaşımı uluslararası pazarlama teorisyenleri ve araştırmacıların çalışmalarına ışık tutucu rol oynayacaktır.

Firma uluslararasılaştıkça iş ağının farklı kesimleri arasındaki ilişkilerinin sayısı ve gücü de artacaktır. Bu bağlamda firma uluslararasılaştıkça diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla ilişki kurabilir ve bu ilişkilerini sürekli hale getirebilir. Chetty ve Holm (2000)'a göre bu üç şekilde gerçekleşebilmektedir. Firma ya yabancı ülkelerde meslektaşlarıyla yeni ilişkiler kurabilir “uluslararası genişleme”, ya yabancı ülkedeki mevcut ağla var olan bağlılığını güçlendirebilir, arttırabilir, ilişkilerini geliştirebilir “nüfuz etme”; veya farklı ülkelerdeki ağ yapılarını bütünleştirebilir “uluslararası entegrasyon”.

Johanson ve Mattson (1988)'in ağ modeline göre, firmaları uluslararasılaşmaya yönlendiren de bu ilişki ağlarıdır. Bu modele göre ağ ilişkilerinin yönlendirmesiyle firmalar; “erken başlayan (early starter), geç başlayan (late starter), yalnız uluslararası (lonely international), diğerleri arasında uluslararası (international among others)” olmak üzere uluslararasılaşma seviyelerine göre dört kategoriye ayrılmaktadır.

Erken başlayan (early starter) firmanın uluslararası ilişki sayısı çok az ve bu nedenle yabancı pazarlar hakkında bilgisi de çok yetersizdir. İhtiyaç duyulan bilgiyi iç pazardaki ilişkilerinden ele geçirebilme şansı da çok azdır. Dolayısıyla, firma söz konusu bilgiyi ele geçirebilmek için yabancı pazarlardaki aracılara kullanabilir. Aracıların bu pazarlarda gerçekleştirdikleri ilişkileri neticesinde edindikleri bilgilerinden faydalanmaya çalışarak, maliyet ve belirsizlikleri azaltabilir. Sonuç olarak, firma yabancı pazarlardaki distribütörler ya da müşterileri tarafından uluslararasılaşma yönlü cesaret kazanabilir.

Yalnız uluslararası (lonely international) firma, yüksek seviyede uluslararasılaşmış olmasına rağmen, firmanın pazar çevresi yerel odaklıdır. Firmanın yabancı pazarlar hakkında geçmiş bilgi ve tecrübesi olduğundan, bu pazarlarda başarılı olabilmek için gerekli olan kabiliyetlere de sahiptir. Ayrıca, firma çeşitli yabancı pazarlarda faaliyette bulunduğundan, farklı fikirler ve tecrübeler edinerek, zamanla bilgi gelişimini de ilerletebilir. Firmanın iş ağındaki bu mevcut konumu, yerel rakiplerine göre daha üstün olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, firmanın pazarda uluslararasılaşmasını sağlayabilecek kabiliyetlere tek başına sahip olması, yalnız uluslararası firma şeklinde adlandırılmasına imkan vermektedir.

Geç başlayan (late starter) firmanın pazar çevresinin, firmadan önce uluslararasılaştığı söylenebilmektedir. Bu nedenle firmanın yabancı iş ağlarıyla, tedarikçileri, rakipleri ve müşterileri aracılığıyla gerçekleştirdiği dolaylı ilişkisi bulunmaktadır. Bu tür bir ağ ilişkisi firmayı yerel pazarlardan uluslararası pazarlara yönlendirebilmektedir. Ancak firmanın psikolojik mesafesi daha uzak yabancı pazarlara girerek uluslararasılaşmaya başlaması bu durumda zor olabilecektir. Zira

rakiplerin pazarlar hakkında sahip oldukları bilgi ve ağ bağlantıları, piyasaya yeni girmek isteyen firmanın, psikolojik mesafenin daha uzak olduğu yabancı pazarlardaki mevcut ağ içerisinde yer almasını güçleştirmekte, hatta engellemektedir.

Son olarak, diğerleri arasında uluslararası (international among others) firmanın ise, hem kendisi hem de faaliyetlerini yürüttüğü çevresi yüksek düzeyde uluslararasılaşmıştır. Firma uluslararası pazar bilgisine sahip olmasından itibaren, yabancı pazarlarda hızlı bir şekilde satış şubeleri açarak, farklı pazarlardaki faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlayabilmeyi amaçlamaktadır. Firma çok sayıda ve çeşitteki uluslararası ağlarla bağlantısı sayesinde dış kaynakları ele geçirme fırsatını yakalayabilmektedir (Chetty ve Holm, 2000).

Johanson ve Mattson'ın 1988 yılı ağ yaklaşımına göre, ağ içindeki bazı firmaların kontrol ettiği kaynaklara ihtiyaç duyan firmalar, ağdaki konumları sayesinde söz konusu kaynakları üretmek zorunda kalmadan kolayca temin edebilmektedirler. Özellikle küçük ve orta büyüklükte işletmeler, ağ içi ilişkileri sonucu zahmetsizce kaynaklara sahip olarak, büyüyebilmekte ve yabancı pazarlara açılabilirler (Freeman v.d., 2010). Blesa ve Ripolles (2008)'in çalışmalarında ağ kabiliyeti “stratejik ortaklarla karşılıklı güven sağlama ile hedef, uzmanlık ve sorumlulukların karşılıklı paylaşımı” kapsamında ele alınmıştır. Araştırmacılar bu kabiliyetlerin uluslararası bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu ve firmanın düşük veya yüksek yatırımlı uluslararası pazarlara giriş strateji tercihlerini teşvik ettiğini bulmuşlardır.

Johanson ve Mattson (1988)'a göre yabancı distribütörler, ticaret şirketleri, stratejik işbirliği ortaklarının yanı sıra daha geleneksel alıcı ve satıcılar ile yurt

dışında yerleşik diğer kişi ve birimlerle kurulacak küresel şebeke bağlantıları yoluyla yabancı pazarlarda faaliyette bulunmak kolaylaşmaktadır. Bu sayede küçük ölçekli firmalar da rekabet avantajı elde edebilmektedir (Liesch ve Knight, 1999). Johanson ve Mattson (1988)'a göre KOBİ'ler uluslararası ağlara katılarak bilgi akışı sağlayan kanallar yaratabilmekte ve elde ettikleri bilgiyi biçimlendirerek, yararlanmaktadırlar. Bu bağlamda söz konusu ağlar firmalar için etkili bilgi kaynağı olarak uluslararası öğrenme eğrilerini geliştirmelerinde önemlidir (Liesch ve Knight, 1999).

İlgili literatürde Johanson ve Mattson (1988)'in ağ modeline yönelik çeşitli eleştiriler yapıldığı görülmüştür (Chetty ve Holm, 2000; Ruzzier v.d.,2006; Freeman v.d., 2010). Ruzzier v.d., (2006) modeli, firmanın uluslararasılaşmasının, ulusal ağı içerisindeki diğer firmaların uluslararasılaşmasından kaynaklandığı gerekçesiyle eleştirmişlerdir. Yazarlara göre endüstriyel sistem içerisinde firmalar faaliyet alanlarına göre mal ve hizmetlerinin üretim, dağıtım ve kullanımı açısından diğer firmalara bağımlıdırlar. Dolayısıyla firmanın iş ağı uluslararasılaştıkça, firma da ilişkileri sonucunda uluslararasılaşacaktır. Bununla birlikte, dünya ekonomik düzeninde bazı endüstri ya da pazar türlerinin uluslararasılaşması diğerlerinden daha olasıdır. Firmanın endüstri ya da pazar yapısının da uluslararasılaşma seviyesine etkisi olduğundan, teori bu açıdan da eleştirilmektedir (Ruzzier v.d.,2006). Chetty ve Holm (2000)'a göre ise model, firmayı uluslararasılaşmaya iten yoğun iç rekabet, devletin ekonomi politikaları ve düzensiz siparişler v.b. bazı dışsal faktörler (kontrol edilemeyen değişkenler) üzerinde durmamaktadır. Ayrıca model firmaların uluslararasılaşma seviyelerinin nasıl değiştiğine de açıklık getirmemiştir. Örneğin modelde erken uluslararasılaşan bir firmanın, diğer ulusal firmalar arasından sıyrılarak nasıl uluslararasılaştığı ve sürecin nasıl işlediği tartışılmamaktadır.

Bununla birlikte, araştırmacılar modelde ağ içerisinde tek başına ele alınan üretim miktarı yerine müşteriler, devlet v.b. firmaları uluslararasılaşmaya yönlendiren başka unsurların da kullanılabilceği görüşündedirler. Örneğin devlet firmanın içinde bulunduğu endüstri yapısı çok uluslararasılaşmamış olsa dahi, teşvik uygulamalarıyla firmayı ihracat yapmaya özendirilmektedir. Ayrıca, model firmanın uluslararasılaşırken karşılaşılabileceği sorunları ağ ilişkileri aracılığıyla nasıl çözebileceğini tartışmamıştır. Ağ ilişkileri firmanın hangi pazara gireceğine karar verebilir ve bu firmanın uluslararasılaşma şeklini değiştirebilir. Başka bir ifadeyle bu ilişki firmanın uluslararasılaşmasını kolaylaştırabileceği gibi engelleyebilecek sonuçlar da yaratabilir.

Uluslararasılaşma literatüründe bazı araştırmacılar işlem maliyeti, aşama ve uluslararası süreç modelleri gibi ağ teorilerinin de küreselleşmenin maksimum düzeyde artış göstermeye başladığı 1970’lerden sonraki olayları açıklamada yetersiz olduğu görüşündedirler. Literatürdeki mevcut uluslararası süreç modellerinin uluslararası pazarlarda hızlı bir şekilde büyüyen küresel firmalara açıklık getirememesinden dolayı, modeli ortaya çıkaranlardan biri olan Johanson, 2003 yılında Vahlne ile birlikte network modelini revize etmişlerdir. Johanson ve Vahlne (2003) kendilerine yöneltilen eleştirilere, 1977 yılında geliştirdikleri “uluslararası süreç modeli” ile Johanson’ın Mattson ile 1988 yılındaki “ağ modelini” birleştiren, yeni bir modelle yanıt vermeye çalışmışlardır. Bu bağlamda Johanson ve Vahlne (2003), uluslararasılaşma süreç modellerinde itici güçler olan “deneyime dayalı öğrenme ve bağlılık” ile işletmelerdeki ağ ilişkileri üzerine odaklanarak, uluslararasılaşma sürecinde iş ağı modeli geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmaları sonucunda, firmaların kurdukları ilişkilerle öğrenebildiklerini ortaya çıkarmışlardır.



Araştırmacılar bu ilişkiler sayesinde firmaların yeni pazarlara girebildiklerini ve bu yeni pazarlarda kurdukları ilişkiler sayesinde, başka ũlkelerdeki pazarlara da girebildiklerini ortaya çıkarmışlardır. Freeman v.d., (2010)'ne göre Johanson ve Vahlne'in 2003 yılında geliştirdikleri bu model de söz gelimi kekli küresel doğan firmaların hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarını açıklamada yeterli değildir. Freeman v.d., (2010)'ne göre Johanson ve Vahlne (2003) küresel doğan firma yöneticilerinin ilişki geliştirme sürecini, mevcut ilişkilerine dayandırmaktadır. Dolayısıyla Johanson ve Vahlne (2003) hala aşamalı öğrenme modelini temel almaktadırlar. Freeman v.d., (2010)'ne göre ise küresel doğan firmaların gelişmiş ilişkisel kabiliyetleri vardır. Bu firmalar güvene dayalı mevcut ağları sayesinde firmalar arası ortaklıklar kurarak, yeni ağlar oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla, Freeman v.d., (2010)'nin Johanson ve Vahlne (2003)'in teorisini daha da olgunlaştırdıkları vurgulanabilir. Bu bağlamda yazarlar kekli küresel doğan firma yöneticilerinin hem mevcut hem de kurdukları yeni ilişkileri aracılığıyla, proaktif şekilde yeni ve teknolojik bilgiler geliştirerek ũrnlerini hızlı bir şekilde uluslararası pazarlarda ticari kılabileceklerini ne sürmektedirler.

### **1.5. İHRACAT PERFORMANSIYLA İLGİLİ DİĞER TEORİLER**

İlgili literatürde yapılan çalışmalarda temel alınan, diğer bazı teoriler de gözlemlenmiştir. 1975 yılında Jan Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen “*Aşama Modeli*” ve 1977'de Jan Johanson'ın Jan-Eric Vahlne'le birlikte ortaya çıkararak Uluslararası Süreç Modellerini açıklamada kullandıkları “*Uppsala Modeli (u model)*” firmaların yabancı pazarlar hakkındaki bilgiyi öğrenerek, aşamalı

olarak uluslararasılaşabileceklerini varsaymaktadır (Forsgren,2002). Küresel doğan işletmeler kavramının ortaya çıkması, uluslararası süreç modelinin hızlı bir şekilde uluslararasılaşan bu firmalara açıklık getirememesine ve birçok araştırmacı tarafından yetersiz olarak algılanmasına neden olmuştur. Böylece, Johanson ve Vahlne (2009) söz konusu modeli revize ederek “*İş Ağı Modeli*”ni geliştirmişlerdir. Modele göre, firma iş ağı içerisinde güven oluşturup, bağlılık yaratarak mevcut iş ilişkilerini geliştirebilirse, ağ içerisindeki bilgiye daha rahat ulaşabilecek, dolayısıyla pazardaki fırsatları görebilecek ve değerlendirebilecektir. Styles v.d., (2008)’nin çalışmalarında “*İlişkilendirilmiş Değişim (relational exchange) Teorisi*” ile ihracatçıların ve ithalatçıların güven, bağlılık ve bunlara neden olan etkenler ve sonuçları kapsamında birbirleriyle ilişkilerinin performansa etkisi incelenmiştir. “*Kıyaslama (benchmarking) Yaklaşımı*” firmaların üstün performans göstermelerinde etkisi olan pazarlama kabiliyetlerinin, kıyaslama yoluyla kazanılabileceğini açıklamaktadır (Vorhies ve Morgan,2005). Bu bağlamda, söz konusu yaklaşımla firmalar, başarılı ihracat performansı elde eden firmaları saptayarak, pazarlama kabiliyetlerindeki boşluğu geliştirerek, iyileştirerek kapatabileceklerdir. “*Örgütsel Öğrenme (organizational learning) Teorisi*”, firmanın stratejilerini yeniden şekillendirilebilecek yeni fikirlerin geliştirilmesine dayanmaktadır. Pazar temelli öğrenmeyle, firmalar kabiliyetleriyle dış çevreleri arasında ilişki kurarak pazar ihtiyaçlarını rakiplerinden önce tahmin edebilmekte, müşterileri ve tedarikçileriyle uzun dönemli ilişkiler kurabilmektedirler. Ayrıca bilgi elde etme mekanizmalarından biri olan kıyaslama yöntemiyle de, yöneticiler ve çalışanların dış çevreye farkındalıkları artmakta, daha iyi performansa ulaşabilmek için gerekli olan kabiliyetler ve bu kabiliyetleri geliştirilebilmesi için gerekli olan

yatırımlar konusunda ortak bir anlayışa ulaşmaları mümkün olmaktadır (Akdeniz v.d.,2010). “İçsel Büyüme (*endogenous growth*) Teorisi” ise, pazar ve ekonomideki büyümenin, firma ve devletin faaliyetlerinden kaynaklanan ve yayılan “yararlı bilgiden” etkilendiğini varsaymaktadır. Morgan v.d., (2009a) içsel büyüme, kaynak temelli ve dinamik kabiliyetler teorilerini birlikte ele alarak, müşteri ilişkileri yönetimi, pazar duyarlılığı ve marka yönetimi kabiliyetlerinin firma performans göstergelerinden kar artışına etkisini incelemişlerdir. “Durumsallık (*contingency*) Teorisi”ne göre, çevresel faktörler firmanın stratejilerini ve ihracat performansını etkilemektedir (Francis ve Collins-Dodd, 2000; Sousa v.d., 2008; Cadogan v.d., 2009; Clarke ve Wilson, 2009). Cavusgil ve Zou (1994)’ya göre “örgütlerin dış çevrelerine kaynakları yüzünden bağımlı oldukları ve bu bağımlılıklarını uygun stratejiler geliştirerek ve yürüterek yönetebilecekleri” varsayımlarından ötürü durumsallık yaklaşımının, dayanak noktası “yapı-davranış-performans paradigması”dır. Dolayısıyla durumsallık teorisinde ihracat, firmanın içsel ve dışsal faktörlerinin etkileşimini sağlayabilmek için uyguladığı bir stratejidir. Sousa v.d., (2008) çalışmalarında ihracat performansını etkileyen “yerel ve yabancı pazar özellikleri” değişkenlerinden oluşan dışsal faktörleri durumsallık teorisi, “firma ve yönetim özellikleri ile ihracat pazarlama stratejileri”nden oluşan içsel faktörleri ise kaynak temelli teoriye dayandırarak açıklamışlardır. Cadogan v.d., (2009)’nin çalışmalarında ise firmanın kaynağı olarak ele alınan pazar yönlülük, firmanın hem iç hem de dış çevresine bağlıdır. Bu bağlamda, yazarlara göre pazar yönlülük kaynak temelli yaklaşımın yanında, durumsallık teoriyle de açıklanmaktadır. “Endüstriyel Örgüt (*industrial organization*) Teorisi”, yapı-davranış-performans paradigması aracılığıyla, firmanın performansının pazarın yapısına (büyüklük, sayı v.b.) ve

dolayısıyla pazardaki tarafların (alıcılar-satıcılar) yapısına, bağlı olduğunu iddia etmektedir (Zou ve Stan, 1998). Teoriye göre firmaların stratejilerini dolayısıyla ekonomik performanslarını dışsal faktörler belirlediği için, dış çevre firmalara yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için dışsal çevre koşullarına göre uyarlama yapmalarına mecbur bırakmaktadır. Dolayısıyla bu teoriye göre, dışsal faktörler ve firmanın ihracat stratejisi, ihracat performansını belirleyen en önemli unsurlardır. Bu bağlamda, Zou ve Stan (1998) ihracat performansını etkileyen faktörleri içsel ve dışsal olmak üzere sınıflandırdıkları çalışmalarında; içsel faktörleri kaynak temelli, dışsal faktörleri ise endüstriyel örgüt teorisine dayandırarak açıklamışlardır. Fakat bu teori, yüksek yoğunlaşma ve basit yapısal gruplara sahip pazar koşulları ve homojen firmalar için daha uygundur. Dolayısıyla, firma performansının çeşitli değişkenlerini, tek bir endüstri içinde açıklama açısından çok uygun değildir (Rosli, 2012:94). Bilkey (1987) tarafından geliştirilen “*İhracat Pazarlama Karması Teorisi*”nde (*theory of export marketing mix*), ihracat performansını etkileyen faktörler, kontrol edilebilen ve edilemeyen olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Kontrol edilebilen faktörlere yönelik yapılan çalışmalarda, firma ihracat performansının yöneticilerin sorumluluğu ve kontrolü altında olması dolayısıyla performansın iyi sonuçlanması, yöneticinin başarılı çalışması; kötü sonuçlanması ise, yöneticinin hatasıyla açıklanmaktadır. Kontrol edilemeyen faktörlere yönelik yapılan çalışmalarda ise, ihracat performansına yönelik kaderci bir yaklaşım söz konusudur (Zou ve Stan, 1998).

## İKİNCİ BÖLÜM

### FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

#### 2.1. REKABET STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ

Rekabet avantajı firmaların ihracat yoluyla dış pazarlara açılmasındaki kilit faktörlerden biridir. İlgili literatürde yurt içinde rekabet üstünlüğüne sahip firmaların, ihracat yoluyla dış pazarlara açılmaya daha eğilimli olduğu ve ihracat performanslarının daha yüksek seviyelerde gerçekleştiğine dair bulgulara (Fung v.d., 2008) rastlanmıştır. Ancak, rekabet avantajı elde etmek tek başına yeterli değildir; esas olan, bu avantajın sürdürülebilir nitelikte olmasıdır. Rosli (2012:94)'ye göre rekabetin yoğun şekilde gerçekleştiği çevrelerde faaliyette bulunan firmaların, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önceliği rekabet stratejilerine vermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ilgili literatürde bu yönde yapılan araştırma ve sınıflandırma çalışmalarının yoğunluk kazandığı göze çarpmaktadır (Mintzberg, 1973; Miller ve Friesen, 1977; 1978; Hofer ve Schendel, 1978; Miles ve Snow, 1978; Henderson, 1979; Abell, 1980; Porter, 1980; Hambrick ve Schecter, 1983).

Miller (1986)'a göre Mintzberg (1973) ilgili literatürde strateji ve yapı (structure) ilişkisini irdeleyen öncü araştırmacılardan birisidir. Mintzberg (1973) firmaların strateji geliştirebilmek için önemli kararları nasıl aldıkları ve söz konusu

kararları nasıl birbirleriyle ilişkilendirdiklerini sorgulamaktadır. Yazar söz konusu süreci işletme yönetimi alanında “strateji oluşturma” olarak tanımlamış ve üç şekilde gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Bunlar; “girişimsel, uyarlama (adaptive) ve yönetimsel planlama” yollarıdır. Mintzberg (1973) örneğin girişimsel yolla strateji oluşturma'nın özelliklerini; belirsiz bir çevrede yeni fırsatları aktif bir şekilde aramaya yoğunlaşan, büyümenin temel amaç ve güç merkezinin üst düzey yöneticinin elinde olduğu girişimci örgütler olarak ifade etmiştir. Mintzberg (1973) söz konusu strateji oluşturma yollarını örgütsel ve çevresel içerikle ele almasına karşın, örgüt yapısını büyüklük, yaş ve güç dağılımı unsurlarıyla sınırlandırdığı için eleştirilmiştir (Miller,1986).

Miller ve Friesen (1977; 1978) ve Miles ve Snow (1978) ise strateji ve örgüt yapısını Mintzberg (1973)'den daha kapsamlı bir bakış açısıyla ele almışlardır. Her iki araştırmacı da uyarlama stratejilerini yapı ve çevreyle ilişkilendirerek incelemişlerdir. Ancak Miller ve Friesen (1977;1978)'in yaklaşımı strateji oluşturma sürecine odaklanmakta; Miles ve Snow (1978) ise stratejik yapıyı tartışmakta fakat çoğunlukla yenilik ve ürün hattının genişletilmesine odaklanmaktadır. Hambrick (1980)'e göre işletmelere yönelik strateji sınıflandırmaları arasında deneysel olarak kanıtlanmış dikkate değer iki çalışma Miller ve Friesen (1977; 1978) ile Miles ve Snow (1978)'un çalışmalarıdır.

Hofer ve Schendel (1978) ise işletme stratejilerini; yatırım, rekabet ve politik olmak üzere üç kısımda sınıflandırmışlardır. İlgili literatürde söz konusu stratejilerden hangisinin diğerlerine göre daha önemli olduğu konusunda kesin bir görüş birliğine varılamamıştır. Örneğin; Sandberg (1986) yeni girişimler için yatırım

stratejilerinin nispeten önemsiz olduğunu savunurken; Harrigan (1980) özellikle gerileyen endüstrilerde sadece yatırım stratejileri ile yüksek bir başarı elde edilebileceğini araştırmaları sonucuna dayalı olarak ileri sürmüştür. Sınıflandırmayı yapan Hofer ve Schendel (1978) ile birlikte pek çok araştırmacı (Hall,1983; Anderson ve Zeithaml,1984; Thietart ve Vivas,1984; Chrisman,1986; White,1986) ise rekabetçi stratejilerin gerek tek ürün hattına sahip gerekse çeşitli endüstrilerde faaliyette bulunan firmalar açısından en önemli stratejiler olduğunu belirtmişlerdir (Chrisman v.d.,1988).

İlgili literatürde üzerinde çok fazla durulan ve tartışılan rekabet yaklaşımlarından birisi de Porter (1980)'ın jenerik (generic) stratejisidir. Porter (2000:43)'a göre bir firmanın belirleyebileceği rekabetçi stratejiler firmanın kendisine özgü imkan ve koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıda olanlardır. Bu bağlamda Porter (1980) firmanın uzun vadede savunulabilir bir konum yaratabilmek ve sektördeki rakiplerini devre dışı bırakabilmek için, kendi içinde tutarlı üç genel strateji belirleyebileceğini ileri sürmektedir. Bunlar “maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma” stratejileridir. Firmalar beş rekabetçi güç (tedarikçiler, alıcılar, ikame firmalar ve sektördeki mevcut ve olası rakipler) karşısında savunulabilir bir konum elde edebilme, başarılı bir şekilde başa çıkabilme ve böylece üstün bir performans elde edebilmek için bu stratejilerden bir ya da ender olarak görülmesine rağmen birden fazlasını izleyebilmektedir (Porter, 2000:43). Rosli (2012), Porter (1980)'ın stratejilerini yararlı ve gerekli görmekte, fakat KOBİ'lerin özellikle küresel dünyada rekabetçi üstünlüklerini sürdürülebilmeleri için yeterli bulmamaktadır.

Abell (1980)'in jenerik strateji sınıflandırmasında ise; firmalar faaliyet alanlarının kapsamı ile pazarlama karması elemanlarının farklılaşma seviyesine göre “farklılaştırılmış, farklılaştırılmamış ve odaklanma” olmak üzere üç stratejiden birini izleyebilirler. Farklılaştırılmış stratejide firmalar çeşitli pazar bölümlerinde faaliyette bulunarak, her pazar bölümü için farklı pazarlama karması geliştirip uygulayarak rekabet etmektedirler. Farklılaştırılmamış stratejide firmalar geniş bir alanda faaliyette bulunarak hedefledikleri her bir pazar bölümüne aynı, tek bir rekabetçi pazarlama karması oluşumuyla yönelmektedirler. Odaklanma stratejisinde ise firma faaliyet alanını daraltarak, sadece bir pazar bölümüne yönelik tek bir pazarlama karması oluşumuyla rekabetçi faaliyette bulunmaktadır.

Chrisman v.d., (1988) Porter (1980)'ın rekabet stratejilerini pazar bölümlerinde farklılaştırmayı dahil etmediği için yetersiz olarak eleştirmektedir. Ayrıca yazar, Abell (1980)'ı ise firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için kullanabilecekleri rekabetçi pazarlama karması elemanlarını her üç strateji türünde de homojen olarak ele aldığı yani farklılaştırmadığı için eksik bulmaktadır.

Hambrick ve Schechter (1983) firmaların pazar payı ve kapasite kullanımına göre gelişmiş endüstrilerde tercih edebilecekleri stratejileri “varlık/maliyet azaltma (asset/cost surgery), seçici ürün/pazar hasat etme (selective product/market pruning) ve bölüm bölüm hareket etme (piecemeal moves)” olmak üzere üç kısımda sınıflandırmışlardır. Bu bağlamda, Hambrick ve Schechter (1983), Hofer (1980) ile benzer şekilde firmaların bu stratejilere yönelik tercihlerinin firma özellikleriyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre düşük kapasite kullanımına sahip firmalar varlık/maliyet azaltma stratejisini; nispeten yüksek kapasite



kullanımına sahip olan firmalar seçici ürün/pazar hasat etme stratejisini; yüksek pazar payına sahip olanlar ise bölüm bölüm hareket etme stratejilerini izleyeceklerdir. Miller (1986)'a göre Porter (1980) ile Hambrick ve Schecter (1983)'ın çalışmaları ilgili literatürde öne çıkan çalışmalar olmasına karşın, daha önce Hofer ve Schendel (1978) ve Henderson (1979) tarafından yapılan önermeler ışığında geliştirilmiştir.

Morgan v.d., (2004)'e göre rekabet stratejileri, firmaların, rakipleri karşısında hedef pazarlara ulaşabilmesini sağlayan, kaynak ve kabiliyetleriyle birlikte geliştirilen stratejik tercihleridir. Morgan v.d., (2004)'nin çalışmalarında geliştirdikleri modele göre, kaynak ve kabiliyetler firmanın rekabet strateji tercihlerini ve ihracat pazarlarında elde edebilecekleri avantajları, dolayısıyla ihracat girişiminin performans çıktılarını etkilemektedir. Bu bağlamda araştırmacılar rekabet stratejilerini üç başlık altında ele almaktadırlar. Bunlar;

- Maliyet liderliği (müşterilere etken bir şekilde değerler sunmayı kolaylaştırıcı, yeni üretim teknolojileri gibi yapılan girişimler),
- Pazarlama farklılaştırması (müşterilere ayırt edici değerler sunmayı kolaylaştırıcı, tutundurma ve marka geliştirme faaliyetleri gibi yapılan girişimler),
- Hizmet farklılaştırma (müşterilere değer sunmayı kolaylaştırıcı, müşteri hizmeti gibi programları rakiplerden daha iyi bir şekilde uygulamak)'dır.

İlgili literatürde şu ana kadar ortaya konulan çeşitli rekabet stratejilerinin firma performansını farklı şekillerde etkilediğine yönelik görüşler sürekli

tartışılmaktadır (Jusoh ve Parnell, 2008). Bu bağlamda son 25 yıl içinde ilgili literatüre sunulan birçok strateji sınıflandırma yaklaşımları incelendiğinde, Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisinden kısa bir süre sonra sunulan Porter (1980)'ın jenerik stratejisinin en yaygın ve bilinen olarak kabul gören yaklaşım olduğu görülmektedir (Jusoh ve Parnell, 2008). Bu bağlamda Porter (1980)'ın jenerik stratejisinin gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde firma performansına yönelik birçok çalışmada da kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerinin de, Porter (1980)'dan sonra, özellikle rekabet stratejilerinin firma performansına etkisine yönelik çalışmalarda ikinci derecede en çok tercih edilen strateji tipolojisi olduğu vurgulanmaktadır (Jusoh ve Parnell,2008). İlgili literatürde Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri ile firmaların genel performansına yönelik çok sayıda çalışma (Hambrick,1983; Conant v.d.,1990; Slater ve Narver,1993; Desarbo v.d.,2005; Jusoh ve Parnell,2008; Koka ve Prescott,2008; Shirokova ve Shatalov,2010; Slater v.d.,2011) olmasına rağmen, rekabet stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisine yönelik çalışmaların sınırlı sayıda (Namiki, 1989; Shoham v.d., 2002) olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışmada firmaların ihracat performansını etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik geliştirilen modelde dolayısıyla Miles ve Snow (2003)'un strateji tipolojisinin<sup>2</sup> dikkate alınmasına karar verilmiştir.

---

<sup>2</sup> Miles ve Snow'un 1978 yılı çalışması, 2003 yılında, sadece Donald C. Hambrick tarafından ön söz eklenerek, içerik değiştirilmeden yeniden basılmıştır. Bu çalışmada 2003 yılı olarak belirtilen atıf, aslında Miles ve Snow'un 1978 yılındaki eserle aynıdır. Bu bağlamda, Miles ve Snow'un 2003 yılındaki eseri kullanılarak bu çalışma sürdürülmektedir.

### **2.1.1. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri**

Miles ve Snow'un strateji tipolojisi, stratejik tipler ve kar performansı arasında açık bir şekilde ilişki kuramaması nedeniyle eleştirilmesine rağmen, işletme alanında bu yöndeki bilimsel araştırmaların ilgisini çekmeyi sürdürmektedir (Song v.d., 2007). Dolayısıyla, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi özellikle yönetim ve pazarlama literatüründe geniş ölçüde benimsenmiş ve performansa etkisine yönelik bir çok çalışmaya konu olmuştur (Conant v.d.,1990; Desarbo v.d.,2005; Song, v.d.,2007; Jusoh ve Parnel,2008; Koka ve Prescott,2008; Slater v.d., 2011).

Başlangıçta Miles ve Snow (2003) stratejiyi, stratejik iş birimlerinin yönetim süreçleriyle (kabiliyetlerini de içeren) çevrelerini karşılaştırmalarıyla aldıkları kararlar yığını olarak tasarlamışlardır. Araştırmalarını da, elektronik, yiyecek işletmeleri, sağlık ve kitap yayıncılığı olmak üzere dört farklı sektörde gerçekleştirmişlerdir.

#### **2.1.1.1. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojileri**

Miles ve Snow (2003)'un strateji tipolojisine göre stratejik iş birimleri dört farklı gruba ayrılmaktadır. Bunlar; arayıcılar (prospectors), savunmacılar (defenders), analizciler (analyzers) ve tepkiciler (reactors)'dir. Miles ve Snow (2003)'e göre ilk üç tipoloji de ürün/pazarlarına göre farklı stratejiler tercih edilecektir. Ayrıca, eğer stratejik iş birimleri, rekabet çevreleri ile stratejilerini

eşleştirebilir ve uygun kabiliyetler geliştirip kullanabilirlerse bu üç stratejik tipoloji başarılı olabilecektir (Song v.d.,2007).

- Arayıcılar (arayıcı stratejiyi izleyen firmalar); sürekli olarak yeni ürünler ve pazar fırsatları ararlar, teknolojik açıdan yenilikçilerdir. Temel kabiliyetleri yeni ürün ve pazar fırsatları bulmaları ve kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Arayıcı bir firma için ürün yeniliği ve pazar geliştirmedeki ününü sürdürebilmek, yüksek karlılık elde etmekten bile daha önemli olabilmektedir (Miles v.d., 1978). Yeni ürünler piyasa sunarak ve yeni pazar fırsatlarını yakalayarak, endüstrileri içinde değişime öncülük ederler (Desarbo v.d., 2005). Bu açıdan strateji tipleri içinde en girişimci olan da arayıcılardır (Slater v.d., 2011). Ayrıca yeni pazar fırsatları ele geçirerek ve çevresel değişimlere hızlı şekilde yanıt vererek, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını da sundukları bu yeni ürünlerle tatmin edebilirler. Dolayısıyla proaktif pazar yönlü olarak tanımlanabilirler (Song v.d.,2007). Fakat yeni ürünlerin hedef kitle tarafından talep görmeme olasılığı belirsizlik risklerini arttırmaktadır. Bu nedenle strateji geliştirme süreçlerini esnek tutarak, pazara yönelik yeni bilgiyi ele geçirdikleri zaman, hızlıca faaliyetlerine uyarlamaları gereklidir. Arayıcıların performansı, karar verme otoritesinin orta ve alt seviyelerdeki yöneticilere doğru genişletildiği, katı kurallar ve politikalar yerine esnek ve informel koordinasyon mekanizmalarının hakim olduğu, pazarlama örgütlerinde daha güçlenmektedir. Arayıcıların, müşterilerin gizli, potansiyel ihtiyaçlarını belirleyebilme ve karşılayabilmeleri için müşteri ve teknolojik çevre odaklı olmaları gereklidir (Slater v.d., 2011). Bu açıdan, çevresel değişimleri ve potansiyel ihtiyaçları tahmin edebilmek için dağıtım kanallarıyla kurdukları yakın ilişkilere de güvenmektedirler. Ayrıca, arayıcılar uzmanlığa sahip oldukları pazarlama ve ar-ge işlevlerinin liderliğinde, pazarda

değişen eğilimleri izlemeye dayanan girişimsel görevlere ve yeni ürün geliştirmeye daha fazla kaynak ayırmaktadırlar (Conant v.d.,1990). Dolayısıyla arayıcıların önemli kaynaklarını yeni ürün geliştirme, pazar araştırma ve diğer pazarlama harcamalarına tahsis ettikleri söylenebilir (Song v.d.,2007).

- Savunmacılar (savunmacı stratejiyi izleyen firmalar); istikrarlı ürünler yaratabilmek ve sürekli müşteri elde edebilmek için toplam pazarın belirli bir kısmını hedefleyerek, kendilerine adeta bir duvar örerler (Slater v.d.,2011). Savunmacılar, mühendis yönelimli ve istikrarlı pazar bölümleri içindeki güvenli pazar nişlerine odaklanırlar. Yeni ürün ya da pazar geliştirmeye odaklanmak yerine, güvenli pazar nişlerinin sürekliliği için, istikrarlı ürün alanları arayıp bulmaktadırlar. Başka bir ifade ile faaliyette buldukları endüstri içindeki pazar nişlerinde, mevcut ürün ya da pazar paylarını güvence altına alabilmek için çok az yeni ürün geliştirmekte ya da hiç geliştirmemektedirler. Dolayısıyla savunmacılar arayıcılara kıyasla daha fazla riskten kaçınmakta ve reaktif pazar yönlü davranış göstermektedirler (Song, v.d., 2007). Sınırlı ürün dizileriyle, kaynak etkenliğini arttıracak ve üretim maliyetlerini azaltabilecek süreç gelişimlerine odaklanmaktadırlar (Desarbo v.d., 2005). Bu bağlamda, savunmacı örgütler, üretim ve finans personelinin liderliğinde oluşan bir koalisyonun etkenlik yönlü gelişmelere öncelik vermelerine dayanan girişimsel görevlere, daha fazla kaynak ayırmaktadırlar (Conant v.d.,1990). Dolayısıyla rekabeti başlıca fiyat, kalite, teslimat-satış sonrası hizmetler ve faaliyet etkenliği konularında gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Namiki, 1989). Slater v.d., (2011) çalışmalarında Porter (1980) ile Miles ve Snow (1978)'un rekabetçi stratejilerinin bir karmasını oluşturarak savunmacıları “düşük maliyet savunmacıları (low-cost) ve farklılaştırılmış (differentiated) savunmacılar” olarak ele almışlardır.

Düşük maliyet savunmacıları, kaliteli mal ve hizmetler geliştirerek, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini en düşük maliyetle gerçekleştirerek, pazarda düşük fiyatla rekabet edebilmektedirler (Slater v.d., 2011). Bu açıdan maliyet azaltma hedefleri için pazarlama programlarını tüm hedef pazarlarında standardize etmelidirler (Song v.d., 2007). Üretim süreçleri ve pazarlamadaki standart faaliyetleriyle etkililikten çok etkenlik üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, rakiplere odaklanma yaklaşımları çoğunlukla, maliyet ve fiyat ilişkisi şeklinde olmaktadır.

Farklılaştırılmış savunmacılar ise, üstün ve kaliteli mal ve hizmetleri, yüksek fiyatlarla sunarlar. Müşterilerin ayrıcalıklı yönlerini dikkate alarak, değer yaratırlar. Sürekli olarak üstün hizmet sunabilmek için, tüm çalışanlar arasında kuvvetli bir iletişim ortamı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla daha çok müşteri odaklıdır. Müşteri odaklı olabilmek için de takım çalışmasına önem vermektedirler. Ayrıca girişimsel özelliğe sahiptirler. Farklılaştırılmış savunmacılar, rakiplerinden farklı olabilmeyi sürdürebilmek istiyorlarsa, sürekli olarak üstün mal ve hizmetler v.b. avantajlar sunarak, karlılıklarını koruyabilirler (Slater v.d., 2011). Sürekli müşteri tatmini ve sadakati için, ürünlerinin eşsiz avantajları hakkında pazarla iletişim kurmaları gereklidir (Song, v.d., 2007).

- Analizciler (analizci stratejiyi izleyen firmalar); hem arayıcılar hem de savunmacıların özelliklerini taşımaktadırlar. Miles v.d., (1978)'e göre analizciler, arayıcıların ve savunmacıların güçlü yönlerini tek bir sistem içinde birleştirmektedir. Yeni ürün ve pazarlarda arayıcıları dikkatlice izlerken, aynı zamanda mevcut ürün ve müşterilerini de korumaya çalışırlar (Slater v.d., 2011). Dolayısıyla, bazı

endüstrilerde savunmacı konumdayken, gelecek vaadeden yeni ürün ya da pazar gelişimlerini takip edebilmek için hızlıca hareket de edebilirler. Gerçekten analizci olan bir firma riski minimize ederken, karı maksimize etmeye çabalar (Miles v.d.,1978). Ürün ya da pazar gelişimlerine öncülük edebilmelerine rağmen, ikinci ama daha iyi (second-but-better) stratejisini tercih etme eğilimleri daha olasıdır. Yani nadiren yeni mal ve hizmetler sunarak pazar lideri olmaya çalışırlar. Çoğunlukla, istikrarları ürün-pazarlarıyla rekabet edebilecekleri yerlerde pazar lideri rakiplerinin faaliyetlerini dikkatli bir şekilde izleyerek sundukları daha uygun fiyatlı ürünleriyle, faaliyet alanlarında çoğunlukla ikinci olurlar. Dolayısıyla, istikrarlı pazarlarda üretime önem vererek, etkenlik için çaba göstermektedirler. Daha değişken pazarlarda ise, pazar lideri rakiplerini yakından takip ederek, sadece güçlü pazar potansiyeli olabileceğine inandıkları yeniliklerini adapte ederler (Conant v.d.,1990). Analizcilerin, arayıcılardan daha az ürün ve pazar geliştirdikleri; istikrar ve etkenliğe ise savunmacılardan daha sınırlı düzeyde odaklandıkları söylenebilir (Song, v.d., 2007). Yapılan açıklamalardan hareketle, analizci konumdaki bir işletme bazen savunmacı bazen de arayıcı olarak faaliyette bulunduğu için mevcut kaynaklarının söz konusu stratejilere en rasyonel şekilde dağıtımını konusunda stratejik kararlar verirken sıkıntı yaşayabilmektedir (Desarbo v.d., 2005). Strateji tipolojileri içinde, en rekabetçi konumda olanlar analizcilerdir. Zira bir yandan arayıcılarla daha yenilikçi, daha kaliteli ve daha düşük fiyatlı ürünleri erken benimseyenlere sunabilmek için mücadele etmektedirler. Öte yandan, işletmecilik faaliyetleri için gerekli kaynakları temin ederek ve ürünleri ile pazarlarını korumaya çalışarak kitlesel pazarlarda diğer analizci ve savunmacılarla rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan, analizcilerin dışsal odaklanmaları hem rakiplerine ve hem de müşterilerine yönelik olmalıdır.

Yani rakiplerin müşterilerine yarattıkları değeri derinlemesine anlamaları için rakip odaklı, rakiplerin sundukları bu değere yönelik müşterilerin güçlü ve zayıf algılarını öğrenebilmeleri açısından da müşteri odaklı olmaları gereklidir. Böylece, analizciler rakiplerinden daha yeni ve gelişmiş ürünleri piyasaya sunabilirler. Bunun gereği olarak, yeni pazar ya da yeni ürünün güvenilirliğini arayıcılardan önce belirlemelerine ortam hazırlayan hızlı bir pazar tarama sürecini gerçekleştirmeleri şarttır. Tarama sürecinde, değerlendirebilecek yeni fırsatlar da belirleyebilmektedirler. Fakat bu fırsatları değerlendirme ve seçim sürecini de hızlıca gerçekleştirmelidirler (Slater v.d., 2011).

Strateji tipolojisinde yer alan arayıcılar, savunmacılar ve analizciler, kendi stratejik seçimlerinde uyumlu ve tutarlı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu tipolojilerin her biri hedefledikleri pazarlarla ilgili özgün stratejilere sahiptirler. Ayrıca, pazarlama stratejileriyle uyumlu olarak örgütsel yapı, süreç ve teknolojilerini düzenlemişlerdir (Miles v.d., 1978). Dolayısıyla firmalar bu stratejilerden birini seçtikleri ve etkili şekilde kullandıkları sürece daha iyi performans sergileyebileceklerdir (Desarbo v.d., 2005).

Tepkiciler (tepkici stratejiyi izleyen firmalar) ise; tutarlı stratejiler geliştiremeyen ve kısa süreli çevresel baskılara, genellikle acele ile yanıt vermeye çalışan firmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Desarbo v.d., 2005). Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre bu tip bir iş biriminin tutarlı ve istikrarlı ürün-pazar odaklılıkları bulunmamaktadır. Bu örgütler genellikle mevcut ürün ve pazarlarının sürekliliğini sağlamak için girişken olmamakta ve rakipleri kadar fazla risk almaya istekli olmamaktadırlar. Çevresel baskılara mecbur kaldıkları durumlarda tepki



verirler. Miles ve Snow (2003:93)'e göre tepkicilerin çevresel değişime ve belirsizliğe uygun olmayan, tutarsız uyarlamalarla yanıt vermeleri, düşük performans göstermelerine neden olmaktadır. Düşük performans göstermeleri gelecekte de girişken olarak hareket etmede isteksiz olmalarına neden olmaktadır (Miles v.d., 1978). Dolayısıyla uzun dönemli planlar ve istikrarlı stratejilerden yoksun, kısa dönem odaklı ve çevreye bağımlı olma eğilimindedirler (Song v.d., 2007). Başka bir ifade ile geçici (kısa süreli) ve istikrarsız yollarla, çevrelerinde karşı karşıya kaldıkları zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar (Conant v.d., 1990). Bu bağlamda tepkicilerin başarısız olmaları, stratejilerinin örgütsel yapı, süreç ve teknoloji arasında tutarsızlık olmasından kaynaklanmaktadır (Miles v.d., 1978). Ampirik çalışmalar da arayıcılar, savunmacılar ve analizcilerin performanslarının genellikle tepkicilerden daha iyi olduğunu göstermektedir (Song v.d., 2007). Dolayısıyla, tepkicilerin girişimsel sorunlara uygun yanıtları olmadığı gibi, hızlı tepki gösterme yaklaşımları sonucu pazarda başarılı olacaklarının garantisi de yoktur (Slater v.d., 2011). İlgili strateji tipolojisine yönelik yapılan çalışmaların birçoğunda da (Jusoh ve Parnell, 2008; Koka ve Prescott,2008; Shoham v.d., 2002; Slater ve Narver,1993) tepkicilerin, tespit edilme zorluğundan ötürü, analiz sürecinden çıkarıldığı görülmüştür. Ayrıca tepkicilerle ilgili bilgi toplayıp analiz sürecinde belirtmelerine rağmen Di Benedetto ve Song (2003) önermelerine ve Song, v.d., (2007) ise hipotezlerinde bu tipolojiye yer vermemişlerdir.

### 2.1.1.2. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojilerinin Problemleri

Miles ve Snow (2003:21) her firmanın karşılaşılabileceği üç tür problem tanımlamıştır. Bu problemler; “girişimsel”, “mühendislik” ve “yönetimsel” başlıkları altında ele alınmaktadır. Miles ve Snow (2003:22)'a göre girişimsel problemler; ürünleri ve pazarları yönetebilmek için tasarlanan ve yürütülen stratejilerden, mühendislik problemleri; üretim ve dağıtımdan, yönetimsel problemler ise; yapı ve süreç gereksinimleriyle ilgili konulardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunların her birine uygun stratejiler geliştirilerek çözüm yolları bulunabilmektedir (Shoham v.d., 2002).

Girişimsel işlevlerden kaynaklanan sorunlar üst yönetimin sorumluluğundadır. Henüz yeni kurulmuş ya da faaliyetine devam eden bir örgütün girişimsel sorunları çözebilmesi, yönetimin belirli bir ürün-pazar faaliyet alanını (mal/hizmet ve hedef pazar ya da pazar bölümünü) belirlemeleriyle mümkündür. Yönetimin hedeflerine ulaşabilmek için bu faaliyet alanlarına kaynak tahsis etmeye karar vermesi, faaliyet alanını tanımladığının kanıtı ve göstergesidir (Miles v.d., 1978).

Mühendislik problemleri, yönetiminin girişimsel problemleri çözebilmelerini sağlayabilecek sistemin oluşturulmasını içermektedir. Bu sistemin, yönetimin belirlediği mal ya da hizmetlerin üretimi ve dağıtılması için uygun teknolojiyi (girdi-dönüşüm-çıktı) seçmesine ihtiyacı vardır. Ayrıca sistemin, seçilen teknolojinin faaliyetlere uygunluğundan emin olmak için, yönetimin bilgi, iletişim ve kontrol mekanizmalarını yeniden oluşturma ya da uyarlamaya gereksinimi de vardır (Miles v.d., 1978). Tüm bunlar sağlandığı ölçüde, mühendislik problemleri de ortadan kalkabilecektir.

Yönetmel problemler, örgüt sistemi içindeki belirsizliği azaltmak ya da örgütün girişimsel ve mühendislik aşamalarında karşılaştığı sorunları başarıyla çözebilmesini sağlayan faaliyetlerini rasyonelleştirme ve istikrarlı hale getirme olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, yönetmel problemlerin çözülebilmesi, sadece önceden geliştirilmiş olan sistemin rasyonelleştirmesi (belirsizliği azaltmak) ile mümkün olmamakta, ayrıca örgütün gelişimini (yenilik) sürdürebilmesini sağlayacak süreçlerin de planlanması ve uygulamaya konulması gerekmektedir (Miles v.d., 1978).

Arayıcıların girişimsel problemleri yeni ürünler ve pazar fırsatlarını nasıl tespit edeceği ile ilgilidir. Bu problemleri çözebilmek için genellikle geniş ve sürekli gelişen faaliyet alanına sahip olmalıdırlar. Ayrıca çevresel koşullar, eğilimler ve olayları geniş kapsamda araştırabilmek için kapasitelerini geliştirmeleri ve sürekliliğini sağlamalıdırlar. Bu tür örgütler, potansiyel fırsatları tespit edebilmek için çevreyi inceleyen bireyler ve gruplara yüksek miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Çünkü bu tür inceleme faaliyetleri sadece mevcut faaliyet alanıyla sınırlı değildir. Arayıcılar ilgili endüstrilerde de değişimin yaratıcısıdırlar (Miles v.d., 1978). Mühendislik problemi ise, tek tip teknolojik sürece uzun dönemli odaklanmaktan nasıl kaçınacağı ile ilgilidir. Çünkü değişen faaliyet alanına uygun şekilde hizmet edebilmek için teknoloji ve yönetim sistemlerinde büyük çapta esnekliğe gereksinim vardır. Bu bağlamda bu problemi çözebilmek için teknolojik sistemi, örgütün hem mevcut hem de gelecekteki ürün karmalarına uygun olacak şekilde değişken ve esnek hale getirebilirler. Ayrıca, düşük seviyede mekanik ve rutin özellikte birden fazla teknolojik sistem oluşturarak da genellikle bu problemi çözebilirler. Son olarak, değişen faaliyet alanları ve esnek teknolojileri kapsamında

gerçekleştirdikleri çok sayıda ve çeşitteki faaliyetleri nasıl kolaylaştıracakları ve koordine edecekleri arayıcıların temel yönetsel problemleridir. Bu problemi, organik yapı ve süreç mekanizmalarıyla çözebilirler. Bu mekanizma; pazarlama ve ar-ge uzmanlarından oluşan üst yönetim, geniş kapsamlı, yönetime değil sonuca ve probleme odaklı planlama, adem-i merkeziyetçi kontrol, yatay iletişim v.b. içermektedir.

Savunmacılar girişimsel problemleri, istikrarlı bir faaliyet alanı yaratabilmek için hedefledikleri pazar bölümlerine nasıl giriş engeli oluşturabilecekleri şeklinde tanımlamışlardır. Bu sorunu da sadece toplam pazarın belirli küçük bir bölümüne, sınırlı ürün dizileri üreterek çözebilmektedirler. Ayrıca, düşük fiyatlı ya da yüksek kaliteli ürünlerle rakiplerin kendi bölgelerine girişini agresif olarak engellemeye çabalamaktadırlar. Buna karşın kendi faaliyet alanları dışındaki gelişimler ve eğilimleri izlemek yerine, pazara nüfuz ederek ve ender olarak bazı ürünlerini geliştirerek büyümeyi tercih etmektedirler. Zaman içinde de gerçekten savunmacı olabilen firmalar rakiplerinin girmesini zorlaştırdıkları niş pazarlarını oluşturabilir ve sürekliliğini sağlayabilirler. Savunmacılar, mal ve hizmetleri mümkün olduğunca verimli şekilde nasıl üretilip dağıtabileceklerine yönelik mühendislik problemlerini çözebilmek için, tercih ettikleri dar ürün-pazarları sayesinde, önemli miktarlarda kaynak yatırımı yapabilirler (Miles v.d., 1978). Genellikle çok düşük maliyetli temel tek bir teknoloji geliştirerek bu soruna çözüm bulabilirler. Yönetsel problemleri ise, etkinliği sağlayabilmek için örgütün sıkı kontrolünü nasıl gerçekleştirebilecekleriyle ilgilidir (Shoham v.d., 2002). Bu problemi, mekanik olarak isimlendirilen yapı ve süreç mekanizmalarının birleşimiyle çözebilirler. Bu mekanizma; üretim ve maliyet kontrol uzmanlarından oluşan üst yönetim, yeni fırsat alanları için çevrenin

taranmaması ya da çok az taranması, maliyet ve etkenlikle ilgili diğer konularda yoğun plan odaklı olmak, merkezi kontrol, resmi hiyerarşik kanallar aracılığıyla iletişim v.b. içermektedir. Bu şekilde bir yönetim sistemi, etkenlik oluşturabilmek ve sürekliliği sağlayabilmek için gerekli olan girişimsel ve mühendislik problemlerini çözüme kavuşturabilmek için çok uygundur (Miles v.d., 1978).

Analizcilerin karşılaştıkları problemler ve bu problemlere yönelik çözüm yolları arayıcı ve savunmacı firmalarınkinin karışımıdır. Analizcilerin temel girişimsel problemi, yeni ürün ve pazar fırsatları keşfedip, yararlanırken aynı anda nasıl mevcut ürün ve müşterilerini koruyacağı ile ilgilidir (Shoham v.d., 2002). Analizciler geçerliliği, uygulanabilirliği kanıtlanmış olan yeni ürünler ya da pazarlara yönelerek bu problemi çözebilirler. Bu çözüm yoluna, arayıcı firmalar tarafından geliştirilmiş en başarılı ürün ya da pazar yeniliklerini taklit ederek ulaşabilirler. Bununla birlikte, analizcilerin gelirlerinin büyük bir bölümü oldukça istikrarlı ürün ve müşterilerinden elde edilmektedir. Bu nedenle, analizciler başarıya ulaşabilmek için bir yandan arayıcıları izlerken aynı zamanda istikrarlı ürün-pazar alanlarındaki faaliyet etkenliklerinin sürekliliğini sağlayabilmek için hızlı bir şekilde hareket etmelidirler. Böylece, analizciler pazara nüfuz etme yanı sıra ürün ve pazarlarını geliştirme yoluyla büyüebilirler (Miles v.d., 1978). Mühendislik problemleri ise teknolojik esneklik ve istikrar arasındaki dengeyi nasıl sağlayacakları ve koruyacaklarıyla ilgilidir. Analizciler hem arayıcıların hem de savunmacıların teknolojik odaklılıklarını bütünleştirerek çözüm yolu bulmaktadırlar. Analizcilerin, maliyet etkenliğine ulaşabilmesini sağlayamaya yönelik büyük ölçüde savunmacılara benzer özellikteki teknolojisi, yüksek düzeyde standart ve mekanik yapıda düzenlenmiştir. Ayrıca arayıcılarınkine benzer özellikteki esnek teknolojisi ise, yeni

ürün tasarımlarını örgütün mevcut istikrarlı teknolojisine hızlıca uyarlamadan sorumlu olan geniş ve etkili bir mühendis grubunun yer aldığı üretim işlevinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla mühendis grubu, ürün yöneticilerinin istedikleri yeni ürünleri örgütün mevcut teknolojileriyle karşılayabilmekte ve analizciler arayıcıların geniş kapsamlı araştırma ve geliştirme harcamalarına maruz kalmadan ürün hatlarını genişleterek bu probleme çözüm geliştirebilmektedirler. Yönetimsel problemleri ise hem istikrarlı hem de dinamik faaliyet alanlarına uygun olarak örgütsel yapı ve süreci nasıl farklılaştıracaklarıyla ilgilidir (Shoham v.d., 2002). Bu bağlamda matris örgüt yapılarıyla bu sorunu çözebilmektedirler. Bu yapıda, üretim ve mühendislik birimlerinin başında çoğunlukla pazarlama departmanına yerleştirilmiş ürün müdürü/yöneticisi vardır. İstikrarlı pazar alanlarına ilişkin konularda pazarlama ve üretim işlevleri, yeni ürün ve pazarlarla ilgili konularda ise pazarlama, mühendis ve ürün yöneticileri geniş kapsamlı planlama yapmaktadırlar (Miles ve Snow, 2003: 76). Yatay ve dikey geri bildirim döngüsü içinde orta seviyede merkezi kontrol sistemi vardır. Koordinasyon mekanizmaları aşırı derecede karmaşıktır. Bazı çatışmalar ürün yöneticileri aracılığıyla, bazıları ise hiyerarşik düzeyde çözüme kavuşturulur (Miles v.d., 1978). Özetle, analizcilerin yönetimsel problemleri çözebilmeleri istikrarlı ve dinamik pazarlarını dengelemelerini sağlayabilecek, yukarıda belirtilen özelliklerde matris bir örgüt yapısıyla mümkün olabilecektir.

Tepkiciler ise, çevrelerine uyum sağlamada tutarsız ve istikrarsız bir yaklaşım sergilemektedirler. Bu nedenle Miles v.d., (1978) tepkicilere yönelik problemler ve çözüm önerileri belirtmemişlerdir. Araştırmacılara göre tepkici, diğer stratejilerden biri yanlış izlenildiği zaman ortaya çıkan “kalıntı” (residual) bir stratejidir (Miles

v.d., 1978). Miles ve Snow (2003:82) örgütlerin tepkici hale gelmelerinin üç nedeni olabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar;

- Üst yönetimin örgütün stratejisini açık bir şekilde belirtmemiş olması,
- Yönetimin seçtikleri stratejiye uygun bir şekilde örgüt yapısı ve sürecini şekillendirememesi,
- Yönetimin örgütün mevcut strateji-yapı ilişkisini, karşı konulamayan çevresel koşullardaki değişimlere rağmen koruma, devam ettirme eğiliminde olması.

### **2.1.1.3. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojilerine Yöneltilen Eleştiriler**

Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi, hala en çok tercih edilen yaklaşım olmayı sürdürmektedir. Ancak bu yaklaşıma olumsuz eleştirilerde yapılabilmektedir. Conant v.d.,(1990)'ne göre, Miles ve Snow (1978)'un çalışmasında endüstri ve kabiliyetlerin çeşitliliği sınırlıdır. Miles ve Snow bu Stratejik Tipoloji Modeli'ne yönelik çalışmalarını sınırlı sayıda (elektronik, yiyecek işletmeleri, sağlık ve kitap yayıncılığı) sektörde gerçekleştirdikleri için, modelin geçerliliğini diğer çeşitli sektörlerde denememişlerdir. Ayrıca, sistematik olarak kabiliyetlerle stratejik tipolojiler arasındaki bütün olası bağlantılar incelenmemiştir.

Miles ve Snow (1978) stratejik tiplerin, stratejileri iyi şekilde uygulandıkları zaman, herhangi bir endüstri türü içinde eşit ölçüde iyi performans sergilediklerini vurgulamışlardır. Buna karşın Miles ve Snow (1978) çevrenin, bazı strateji tiplerine

ayrıcalık sağlayabildiğini de belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu iki görüş birbirleriyle örtüşmemektedir (Jusoh ve Parnell,2008).

Hambrick (1983), Miles ve Snow (1978)'un “arayıcı ve savunmacıların, çevre ve performans ölçülerindeki farklılıklar göz önüne alındığında, her ikisinin birden performansının iyi olacağını” iddialarına karşı çıkmaktadır. Hambrick (1983)'e göre, genellikle savunmacı firmalar yatırımın geri getirisi ve nakit akışı (finansal performans) açısından arayıcılardan; olgun-yenilikçi endüstrilerde pazar payının değişimi (finansal olmayan performans) açısından ise arayıcı firmalar savunmacılardan daha iyi performans göstermektedir. Olgun fakat yenilikçi olmayan endüstrilerde ise hem arayıcılar hem de savunmacıların yatırımın geri getirisi ve nakit akışı ile negatif ilişkisi olduğunu bulmuştur. Buna karşın Hambrick (1983), analizcilerin olgun yenilikçi olmayan endüstrilerde yatırımın geri getirisi ve nakit akış seviyeleri yüksek olduğundan, diğer iki stratejiye göre daha üstün olduğunu düşünmektedir (Jusoh ve Parnell,2008). Dolayısıyla Hambrick (1983) Miles ve Snow (1978)'un modelinin tamamlanmamış bir stratejik yaklaşım önerdiğini belirtmektedir.

Miles ve Snow (1978) firmanın kabiliyetleri, çevresel belirsizlik ve stratejilerin birbirleri arasında karmaşık bir yapı oluşturabileceğinden bahsetmiştir. Bu bağlamda, Miles ve Snow Modeli'nde, stratejik firma kabiliyetleri, çevresel belirsizlik ve performans değişkenlerinin rolleri göz önünde bulundurulmuş, fakat stratejik tipolojiler test edilirken birlikte ele alınmamıştır. Ayrıca, Miles ve Snow Modeli'ne göre, SİB'lerin kabiliyetlerini şekillendiren, SİB'lerin stratejik tipleridir. Örneğin arayıcıların arayıcı becerileri vardır. Fakat araştırmacılar çevresel faktörler



ya da stratejik kabiliyetlerin, stratejik tipleri şekillendirmedeki rolüne modellerinde açıkça yer vermemişlerdir. Ayrıca çevre ve strateji arasındaki bağlantıya çok az önem verilmiştir ve stratejik tipolojilerin fonksiyonel özellikleriyle nasıl farklılaştıklarına yönelik sistematik bir kanıt sunulmamıştır.

Bu çalışmada Miles ve Snow'un rekabet stratejilerine yönelik literatürde yöneltilen eleştiri ve eksiklikler dikkate alınarak daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle kabiliyetler, pazar yönlülük, çevre (dış faktörler) ve ihracat performansının Miles ve Snow'un rekabet stratejileriyle ilişkisine dair literatür çalışmalarına değinilecektir. Analiz bölümünde ise, firma kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük ve dış faktörlerin rekabet stratejileri ile performans ilişkisine yönelik bir model geliştirilecektir. Söz konusu unsurlara yönelik geliştirilen model çeşitli endüstri dallarında test edilecek ve bulgular belirtilerek, analiz edilmeye çalışılacaktır.

## **2.1.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerini Etkileyen Temel Unsurlar**

### **2.1.2.1. Kabiliyetler**

Firmalar kabiliyetlerini geliştirebilmek için belirli bir stratejiye yönelirken, aynı zamanda kabiliyetler de firmaların bu stratejileri izlemeleri ve uzun dönemli rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla kabiliyetler stratejilere, stratejiler de kabiliyetlere yön vermektedir (Di Benedetto ve Song, 2003).

Porter, (2000:59)'a göre "rekabet stratejisi bir firmanın, onu rakiplerinden ayıran yeteneklerinin değerini azamileştirecek şekilde konuşlandırmasını gerektirir"

Miles ve Snow (1978) stratejik tipolojilerle, stratejik kabiliyetler arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, Miles ve Snow'un modeline göre, SİB'lerin kabiliyetlerini şekillendiren, firmanın stratejik tipolojisidir (Desarbo v.d.,2005). Örneğin, arayıcılar, teknolojik yenilikler aracılığıyla ve yeni ürünler ya da pazar fırsatlarını tahmin ederek rekabet etmektedirler. Bu firmalar dinamik, değişken çevrelerde (biyoteknoloji, uzay, tıbbi bakım endüstrileri v.b.) pazara ilk giren stratejisini kullanarak yeni ürünler, teknolojiler ve pazarları hızlıca geliştirerek, başarı elde edebilmektedirler. Bu açıdan, arayıcıların ürün temelli ar-ge ve mühendislik işlevlerini güçlendirmeye ihtiyaçları vardır. Bu firmalar ürün ar-ge faaliyetleri ve harcama miktarlarını arttırdıkları zaman, en iyi performansı gösterebilmektedirler. Bu bağlamda ar-ge departmanı müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler üretebilmek için, kesintisiz pazar araştırmaları yapmakta ve dağıtım kanallarıyla yakın ilişkiler kurmaya özen göstermektedir. Ayrıca, bilgi teknolojileri kabiliyetleri de bu firmaların yeni ürün başarısı için önemli olan, içsel iletişim ve fonksiyonel entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. Miles ve Snow (1978)'a göre de arayıcılar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede, en fazla yeni ürün geliştirme işlevlerine güvenmektedirler, bu da daha karmaşık koordinasyon ve iletişim mekanizmasına sahip olabilmeleriyle mümkündür. Bu açıklamaların aksine savunmacılar, nispeten istikrarlı mal ve hizmet sektörlerinde güvenli pazar nişlerinde faaliyette bulunmaktadır. Bu firmalar yeni fırsatları belirlemek için kurulu ürün-pazar alanlarının dışına bakmamaktadırlar. Rakiplerinden daha sınırlı çeşitte mal ve hizmet sunmalarına karşın, yüksek ürün kalitesi, üstün hizmet anlayışı ve düşük fiyat

teklifleriyle alanlarını korumaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, kaynak etkenliği, maliyet tasarrufu ve ürün gelişimine odaklanma amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmek için, savunmacıların yüksek seviyede pazarlama ve pazarla ilişkili kabiliyetlere sahip olma ihtiyaçları vardır. Bu açıklamalardan hareketle, strateji tercihlerine göre, firmaların bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan kaynak ve kabiliyetlere sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Miles ve Snow (1978)'a göre başarılı arayıcılar, teknoloji ve ar-ge kabiliyetlerinin güçlendirici etkisine sahip olacaklardır. Başka bir ifade ile arayıcılar en iyi yapabildikleri şey olan arayıcı olmayı, sürdürmeyi istemektedirler. Benzer şekilde, savunmacılar savunmacılığı sürdürme eğiliminde olurken, analizciler ise, hem arayıcı hem de savunmacı kabiliyetleri oluşturacaklardır. Tepkicilerse, önceden sahip oldukları kabiliyetler dizisinden yararlanmak yerine, rekabetçi baskılara tepki göstermek için stratejik odaklıklarını değiştireceklerdir. Bu nedenle, bu firmalar genellikle, kurdukları güçlü konumlarda rekabet eden diğer stratejik tiplerdeki firmalar karşısında dezavantajlı duruma düşeceklerdir.

Rosli (2012)'ye göre diğer firmalar gibi KOBİ'lerde uzun dönemde hayatta kalabilmek ve büyüebilmek için, sadece yerel pazarda değil, küresel olarak da rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar. Fakat Rosli (2012)'ye göre daha yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda, KOBİ'lerin yönetim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi işlevleri yeterli olmamaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin, temel kaynak ve kabiliyetler açısından, rekabet avantajları zayıftır. Bu açıdan, KOBİ'ler yaşamlarını sürdürebilmek için büyük önceliklerini, dinamik kabiliyetlerden özellikle yenilik ve küresel odaklılığa vermeleri gerekmektedir. Başka bir ifade ile rekabet

stratejilerini dinamik kabiliyetlerden yenilik ve küresel odaklılık doğrultusunda daha fazla geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, Rosli (2012) çalışmasında KOBİ'lerin küresel rekabetle mücadele edebilmeleri için önem vermeleri gereken rekabet stratejilerini, Malezya'da tekstil-konfeksiyon ile yiyecek-içecek endüstrilerinde faaliyette bulunan 212 KOBİ'ye anket yöntemi uygulayarak, incelemiştir. Rekabetçi stratejileri, “yönetimsel kaynaklardan; firma yönetimi, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ile dinamik kabiliyetlerden; yenilik ve küresel odaklılık” olarak almıştır. Araştırma sonucunda, KOBİ'lerin rekabet stratejilerinde yönetim, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin, modern rekabet koşullarındaki öneminin farkına vardıklarını gözlemlenmiştir. Buna karşın, Malezya'da tekstil-konfeksiyon ile yiyecek-içecek endüstrilerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilik ve küresel odaklılığa ise, çok az önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, internet, pazar gelişmeleri, ar-ge yatırımları ise yenilik ve bilgi kaynakları olarak, küresel pazarlarda rekabet açısından çok önemli olmalarına rağmen, Malezya'daki KOBİ'lerin en zayıf özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, rekabet stratejileri tekstil-konfeksiyon ile yiyecek-içecek endüstrileri arasında yenilik ve küresel odaklılık açısından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, yiyecek-içecek endüstrilerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler, tekstil-konfeksiyon sektöründekilere kıyasla, daha yenilikçi ve dünya odaklıdır. Ayrıca, Porter'ın iddiasının aksine, KOBİ'lerin pazarda rekabet edebilmek için maliyet minimizasyonu, ürün farklılaştırma ve pazar yoğunlaşma stratejilerini aynı anda karışık şekilde kullandıkları da görülmüştür.

Song v.d., (2007) pazar yönlülük ve kaynak temelli yaklaşım kapsamında firma kabiliyetleriyle Miles ve Snow'un stratejik tipolojileri arasındaki ilişkiyi ve bu

tipolojilerinin, firma kabiliyetleri ve performans arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Firma kabiliyetlerini; “teknoloji, bilgi teknolojisi, pazar bağlantısı (market-linking) ve pazarlama kabiliyetleri”; finansal performansı ise “vergi öncesi toplam kar/gelir” ile ele almışlardır. Araştırma bulgularına göre arayıcıların teknoloji kabiliyetleri savunmacılara göre daha fazladır. Ayrıca arayıcı, savunmacı ve analizciler arasında; bilgi teknolojisi kabiliyetleri görece olarak arayıcılarda en fazla, savunmacılarda ise en az; pazar bağlantısı ve pazarlama kabiliyetleri ise görece olarak savunmacılarda en fazla, arayıcılarda ise en azdır. Dolayısıyla analizcilerin bilgi teknolojisi, pazar bağlantısı ve pazarlama kabiliyetlerine (teknoloji hariç) orta seviyede sahip oldukları söylenebilir. Tepkicilerin ise bilgi teknolojileri kabiliyetlerinin arayıcı ve analizci firmalar arasında en az; pazarlama kabiliyetlerinin ise savunmacılardan daha az olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Stratejik tipolojilerin, firma kabiliyetleri ve performans arasındaki ilişkideki düzenleyici rolüne yönelik incelemelerinde ise; teknoloji ve bilgi teknolojileri kabiliyetlerinin arayıcı firmaların finansal performansına pozitif etkisinin savunmacılardan; pazarla bağlantı ve pazarlama kabiliyetlerinin ise savunmacı firmaların finansal performansına pozitif etkisinin arayıcılardan daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla bu dört kabiliyetin analizcilerin finansal performansına, arayıcı ve savunmacılara kıyasla, orta seviyede etkisi bulunmaktadır. Hipotez olarak belirtmemelerine rağmen, kabiliyetlerin performansa doğrudan pozitif etkisini bulamamışlardır. Yani kabiliyetler, stratejik tipolojilerin düzenleyici rolüyle performansı etkilemektedir. Ayrıca teknoloji ve bilgi teknolojileri kabiliyetlerinin birlikte etkileşiminin savunmacı firmaların finansal performansına; pazarla bağlantı ve pazarlama kabiliyetlerinin birlikte etkileşiminin ise arayıcı firmaların finansal

performansına anlamlı etkisini bulamamışlardır. Dolayısıyla güçlü görelî teknoloji ve bilgi teknolojileri kabiliyetlerine sahip olmak arayıcıların finansal performanslarını arttırırken, savunmacıların finansal performansına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Benzer şekilde pazarla bağlantı ve pazarlama kabiliyetleri de savunmacıların finansal performansını geliştirirken, arayıcı firmaların finansal performansına anlamlı etkisi olmamaktadır.

Namiki (1989) de, arayıcı stratejiyi izlemenin en önemli şartlarından biri olan “teknolojik üstünlüğün”, ihracat başarısı ile ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Desarbo v.d., (2005) işletme kabiliyetleri, çevre ve stratejik tipler arasında ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Desarbo v.d., (2005) stratejik kabiliyetleri “pazarlama, pazarla bağlantı, teknoloji, bilgi teknolojileri ve yönetim kabiliyetleri” kapsamında ele almışlardır. Araştırmacılar, kabiliyetler ve çevresel faktörlerin, stratejik tiplerle ilişkisi olmadığını, fakat bu etkileşimin yöneticiler tarafından anlaşılmasının SİB’lerin performansı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, SİB yöneticilerinin strateji geliştirirken, hem çevre hem de kabiliyetleri göz önünde bulundurmalarının gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü bu değişkenlerle SİB’lerin performansı arasında belirgin bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Desarbo v.d., (2005)’nin çalışmalarında, Miles ve Snow’un stratejik gruplamasından bazı farklılaşmalar olduğu da görülmektedir. Miles ve Snow (1978) arayıcıların pazarlama ve pazarla bağlantı kabiliyetlerinin diğer stratejik tipolojilere göre daha zayıf olduğunu, buna karşın Desarbo v.d., (2005) arayıcıların pazarlama, pazarla bağlantı ve yönetimde diğer stratejik tipolojilere göre daha güçlü olduğunu bulmuşlardır.

Di Benedetto ve Song (2003), Miles ve Snow (1978)'un stratejik tipolojisi ile firma kabiliyetleri arasındaki ilişkiyi çoğunlukla kamu iktisadi teşebbüslerinden oluşan 245 Çinli firma kapsamında incelemişlerdir. Di Benedetto ve Song (2003) farklı stratejik tipolojilerdeki firmaların, kabiliyetlerinin de farklı olacağını iddia etmektedirler. Yani bazı kabiliyetlerin arayıcı firmalar, bazı kabiliyetlerin ise savunmacı firmalar için görece olarak daha önemli olabileceğini savunmaktadırlar. Kabiliyetleri “içten-dışa, dıştan-içe, pazarlama ve bilgi teknolojileri kabiliyetleri olarak sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar Day (1994)'in çalışmasından yararlanarak oluşturdukları içten-dışa kabiliyetleri “üretim süreci, teknoloji geliştirme, teknolojik değişimi tahmin edebilme ve yeni ürün geliştirme kabiliyeti” ile dıştan-içe kabiliyetleri “pazar duyarlılığı, müşteri ilişkileri, kanal ilişkileri, tedarikçilerle kalıcı ilişki kurabilme ve müşterileri elde tutma kabiliyeti” olarak ele almışlardır. Conant v.d., (1990)'den yararlanarak oluşturdukları pazarlama kabiliyetlerini “müşteriler ve rakipler hakkında bilgi, bütünsel pazarlama faaliyetleri, pazarı bölümlendirme ve hedefleme becerisi, fiyatlandırma ve reklam programlarının etkililiği” ile; son olarak bilgi teknolojileri kabiliyetlerini de “yeni ürün geliştirebilmek, fonksiyonlar arası bütünselleşebilmek, içsel iletişim, teknolojik bilgi ve pazar bilgisi yaratabilmek için bilgi teknolojileri sistemlerine sahip olma” ile ölçmüşlerdir. Araştırmacılara göre pazarlama kabiliyetleri içten-dışa ve dıştan-içe kabiliyetlerin avantajını kullanarak firmanın pazarlama programlarını etkili şekilde uygulamasını sağlar. Bilgi teknolojisi kabiliyetleri ise, pazar bilgisinin fonksiyonlar arasında yayılımının ve firmanın yeni ürün geliştirme çabalarının etkililiğini arttırmaktadır. Araştırmacılar önermelerinde stratejik tipolojilerden tepkicileri dahil etmemişler, fakat bu tür organizasyonlar hakkında veri toplamışlar ve analizlerinde belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre

arayıcı, savunmacı ve analizciler arasında; arayıcıların “içten-dışa ve bilgi teknolojisi kabiliyetleri”, savunmacıların ise “dıştan-içe ve pazarlama kabiliyetleri” görece olarak en fazladır. Ayrıca, arayıcıların “dıştan-içe ve pazarlama kabiliyetleri”, savunmacıların ise “içten-dışa ve bilgi teknolojisi kabiliyetleri” diğer tipolojiler (tepkiciler hariç) arasında en azdır. Dolayısıyla analizcilerin araştırma kapsamında ele alınan kabiliyetlere, arayıcı ve savunmacılara kıyasla, orta seviyede sahip oldukları söylenebilir. Buna ilaveten, tepkicilerin ise, önermelerinde yer almamasına rağmen diğer tipolojiler arasında en fazla görece dıştan-içe ve pazarlama kabiliyetlere sahip olduğunu gözlemlemişlerdir.

Firmaların faaliyetlerinin başarısı için gerekli olan güçler, Miles ve Snow’un her bir stratejik tipolojisinde farklılık göstermektedir. Bu güçlere stratejik tipolojilere göre farklılaşmasından dolayı “özgün yetenekler” de denilmektedir (Shoham v.d., 2002). Shoham v.d., (2002) çalışmalarında stratejik tipolojilere göre farklılaştığını ve firmaların stratejileri ile ihracat performanslarını etkilediğini varsaydıkları, firma güçlerini “dağıtım, mühendislik, finansal, pazarlama ve genel yönetim, endüstriyel ilişkiler, pazar araştırması, çalışanlar, üretim ile ar-ge” olarak ele almışlardır. Shoham v.d., (2002) savunmacıların finans, genel yönetim ve insan kaynakları yönetiminde diğer yeteneklere kıyasla en güçlü; pazar araştırmaları ve pazarlama yönetiminde ise diğer yeteneklere göre en zayıf olduklarını bulmuşlardır. Benzer şekilde, analizciler ve arayıcıların da finansal ve genel yönetimde üstün; fakat pazar araştırmaları ve dağıtımda ise diğer yeteneklere göre daha zayıf oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla Shoham v.d., (2002) bütün firmaların, pazarlama yönetimi dışında, özgün yeteneklerini benzer gördüklerini/değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Çünkü savunmacı firmalar pazarlama yönetimi yeteneğini zayıf, analizci ve



arayıcılar ise orta seviyede değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte Shoham v.d., (2002), firmaların güçlü yönlerinin/özgün kabiliyetlerinin stratejileriyle ilişkili olduğunu ve bu stratejilerin ihracat performansına etkisinin firma tipolojilerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin; arayıcıların pazarlama yönetimi ve pazar araştırması yeteneğinin pazar yönlülük stratejisiyle pozitif, pazar yönlülüğün de arayıcıların ihracat yoğunluk performanslarıyla pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Conant v.d., (1990) Miles ve Snow (1978)'un stratejik tipolojisi, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Conant v.d. (1990) literatür incelemeleri sonucunda geliştirdikleri pazarlama yetenekleri ölçeği, “müşteriler, rakipler, endüstri eğilimleri bilgisi, karlılık ve gelir tahmininin doğruluğu, örgütün pazarlamadaki güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı, pazarlama planı süreci, pazarlama departmanına kaynak tahsisi, bütünleşik pazarlama faaliyetleri, pazarları bölümlendirme ve hedefleme becerisi, hizmet sunumlarını farklılaştırma yeteneği, yeni hizmet geliştirme süreci, fiyatlandırma, reklam, halkla ilişkiler ve maliyet kontrolünün etkililiği, imaj, tesislerin konumu ile pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ve değerlendirilmesi” olmak üzere yirmi unsurdan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre;

- Arayıcıların pazarlama kabiliyetleri savunmacı, analizci ve tepkicilerden üstündür.
- Analizciler savunmacılara göre “endüstri eğilimleri bilgisi, pazarlama planı süreci, pazarlama departmanına kaynak tahsisi, yeni hizmet geliştirme süreci ve reklam etkililiği”; tepkicilere göre ise “karlılık ve gelir tahmininin

doğruluğu, pazarlama planı süreci, bütünleşik pazarlama faaliyetleri, hizmet sunumu farklılaştırma yeteneği, pazarlama faaliyetleri ve maliyet kontrolü etkililiği” pazarlama yetenekleri açısından anlamlı derecede daha üstündür.

- Savunmacıların “pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ve değerlendirilmesi, maliyet kontrolünün etkililiği, hizmet sunumlarında farklılaşma becerisi ile karlılık ve gelir tahmininin doğruluğu”na yönelik algısı tepkicilerden daha fazladır.
- Buna karşın tepkicilerin arayıcılar, savunmacılar ve analizcilerden; savunmacıların arayıcı ve analizcilerden; analizcilerin de arayıcılardan daha üstün yetenekleri yoktur.

#### **2.1.2.2. Dış Çevre**

Firmaların ihracat pazarlarında yüz yüze gelecekleri, finans piyasaları, devlet düzenlemeleri ve müdahaleleri, rakipler ve tedarikçilerin faaliyetleri ile genel pazar koşulları v.b. rekabetçi üstünlüklerini etkileyebilecektir. Miles ve Snow’un firmaların stratejik yönelimleri kapsamında geliştirdiği strateji tipolojilerinde örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak görülmektedir. Çevresel koşulları algılama ve bu koşullarla nasıl mücadele edebileceğine ilişkin aldığı kararlara bağlı olarak firma, bu tipolojilerden birini tercih etmektedir. Bu bağlamda, Miles ve Snow’un strateji tipolojileri, firmaların çevresel değişime yanıt verebilmek için ürün ya da pazarlarını değiştirme oranlarına göre, birbirleri arasında farklılaşmaktadır (Song v.d., 2007). Dolayısıyla firmaların faaliyette buldukları farklı çevresel koşullara uyum sağlama çabaları nedeniyle stratejik tercihleri değişebilmektedir.

Böylece, firmalar yabancı pazarlardaki çevresel koşullara uygun stratejiler geliştirerek ihracat performanslarını arttırabileceklerdir.

Buna karşın firmalar aynı ya da benzer çevrelerde faaliyette bulunmalarına rağmen, içsel yetenekler ve yönetimin stratejik odaklılıkları birbirlerinden farklı olacağından, farklı rekabet yöntemleriyle rekabet edebilirler (Namiki, 1989). Bununla birlikte, çevredeki değişim, rekabetçi avantaj için önemli olan, beceri ve kabiliyetleri etkilemektedir (Koka ve Prescott,2008).

Matsuno ve Mentzer (2000) strateji tipolojileri literatüründeki tartışmaları da dikkate alarak aşağıdaki görüşleri sırasıyla savunmaktadırlar;

1. Firma algıladığı çevreyi temel alarak, uygulayacağı stratejiyi tercih eder.
2. Tercih ettiği strateji, firmayı belirli performans kriterlerine yönlendirir.
3. Firma belirlediği öncelikli performans kriterlerinde üstün olabilmek için mücadele eder.

Dolayısıyla belirli bir stratejiyi uygulamak, örgütün pazar çevresine adaptasyon süreci için gereklidir.

İlgili literatürde çevre, stratejik kabiliyetler ve Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinin birbirleri arasındaki ilişkiyi ampirik olarak desteklemek amacıyla yapılan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Desarbo v.d., 2005).

“Hambrick (1983), *ürün hayat seyri aşaması ve endüstri yeniliği* çevresel değişkenlerinin, stratejik tercihlere etkisini incelemiştir. Zajac ve Shortell (1989) ise,

örneğin arayıcı ve analizci hastanelerin hızlı değişen sağlık endüstrisinde, savunmacı strateji sergiledikleri sonucunu bulmuşlardır” (Desarbo v.d., 2005).

Desarbo v.d., (2005), Miles ve Snow’un stratejik tipoloji modelini, farklı çevresel koşulların stratejik tipleri etkiyebileceği şeklinde yorumlamışlardır. Araştırmacılara göre, Miles ve Snow dört strateji tipini, az sayıda endüstri içinde geliştirmiş, bu nedenle strateji tiplerinin başka endüstri koşullarında da var olup olamayacaklarını yeteri kadar incelememişlerdir. Örneğin öngörülebilir pazarlarda arayıcı stratejilerle pazar lideri olan bir firma, tahmin edilmesi oldukça güç pazarlarda riski azaltmak için konumunu savunmayı tercih edebilir. Araştırmacılara göre, farklı türdeki endüstrilerde beş strateji türü dahi ortaya çıkabilir. Örneğin çeşitli endüstri türlerinde, farklı kabiliyetlere sahip ya da farklı çevrelerle karşı karşıya gelen iki firma arayıcı olabilir, diğerleri ise analizciler, savunmacılar ve tepkicilerden oluşabilir. Dolayısıyla, işletmeler belirli stratejik tipleri, içsel güçleri (kabiliyetler) ve dışsal (çevresel) koşullara göre tercih edebileceklerdir. Bu bağlamda Desarbo v.d., (2005)’nin strateji tipolojilerinin kabiliyetleri şekillendirdiğini iddia eden Miles ve Snow’un aksine, çevre ve kabiliyetlerin de strateji tipolojileri kadar önemli olduğunu vurguladıkları söylenebilir. Bu bağlamda, çalışmalarında işletme kabiliyetleri, çevre ve stratejik tipler arasında ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Çalışmalarında çevresel belirsizliği “teknolojik ve rekabetçi çevre ile pazar çevresi” kapsamında ele almışlardır. *Teknolojik çevre belirsizliğini*, teknolojik değişim ve fırsatlar düzeyi, teknolojiyi tahmin etme zorluğu, v.b. teknolojik belirsizliklerle; *rekabetçi çevre belirsizliğini*, fiyat ve tutundurma savaşlarının düzeyi, v.b. rekabetçi belirsizliklerle; *pazar çevresinin belirsizliğini* ise, müşteri tercihlerindeki değişim, müşterilerin fiyat duyarlılığı, pazardaki değişimleri tahmin etme zorluğu, v.b. pazar belirsizlikleri

unsurlarıyla ölçmüşlerdir. Sonuç olarak, kabiliyetler ve çevresel faktörlerin, stratejik tiplerle ilişkisi olmadığını, fakat bu etkileşimin yöneticiler tarafından anlaşılmasının SİB'lerin performansı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, araştırmacılar, çevrenin ve kabiliyetlerin de strateji tipolojileri kadar önemli olduğunu belirtmektedirler.

Walker v.d., (2003)'e göre, arayıcı strateji uygulayan firmanın lehine olan çevresel özellikler şunlardır;

- Ürün hayat seyrinin erken aşamalarında olan endüstrilerin bulunması,
- Hala tanımlanmamış ve gelişmemiş pazar bölümlerinin varlığı,
- Yeni gelişen endüstriyel teknolojiler,
- Mevcut rakiplerin yok veya az sayıda olması,
- Endüstri yapısının hala gelişme sürecinde olması,
- Bir tek firmanın pazar payının büyük çoğunluğunu elinde bulundurması.

Yukarıda belirtilen çevresel koşulların tam tersi olması durumunda ise savunmacı stratejiler avantajlıdır. Her iki çevresel koşulda da orta seviyede ayrıcalıklı olanlar ise analizci stratejilerdir. Örneğin; çok sayıda rakip mevcut olmasına karşın, endüstri yapısı hala gelişiyor ve ekonomik durgunluk kaçınılmazsa, analizci strateji daha uygun olabilecektir.

Miles v.d., (1978)'e göre ise, analizci stratejiyi hızlı pazar ve teknolojik değişimlerin yaşandığı endüstrilerde uygulamak zordur. Tepkiciler ise tek el ya da yüksek denetimli endüstrilerde faaliyette bulunmaktadır. Fakat sonsuza kadar tepkici olarak faaliyetlerine devam etmeleri mümkün değildir. Er ya da geç diğer

istikrarlı ve tutarlı stratejilerden birine (arayıcı, savunmacı, analizci) geçmeleri gerekecektir.

### **2.1.2.3. Pazar Yönlülük**

Belirli bir stratejiyi uygulamak, firmanın pazar çevresine adaptasyon süreci için gereklidir ve pazar yönlülük de bu süreçte önemli bir role sahiptir (Matsuno ve Mentzer, 2000). Miles ve Snow (2003:28-29)'un tipolojisi stratejik odaklılığı firmanın algılanan çevreye uyumu olarak varsaymaktadır. Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre ise stratejik odaklılık, pazar yönlülük ile ilişkilidir. Çünkü pazar yönlülük firmanın dışsal odaklı bilgiye dayalı olarak yürüttüğü faaliyetleri ve verdiği yanıtıdır/tepkisidir. Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre Miles ve Snow'un stratejik tipolojisi firmaların stratejik odaklılıklarını ayırt etmede yararlı bir çalışmadır. Örneğin arayıcılar sürekli olarak pazar fırsatları araştırırlar ve sık sık çevrede yeni ortaya çıkan eğilimlere yanıt vermede tecrübe kazanırlar. Buna karşın, savunmacıların ürün/pazar alanları sınırlıdır. Dolayısıyla dar odaklı olmalarının sonucu olarak, teknoloji, yapı ve faaliyet yöntemlerine yönelik temel uyarlamaları nadiren yapma gereği duyarlar.

Shoham v.d., (2002)'ne göre firma tipolojileri pazar yönlülüğe verdikleri öneme göre farklılaşmaktadır. Örneğin; diğer tipolojilere kıyasla arayıcılar daha fazla pazar yönlü olma eğiliminde ve pazar tarama sürecine önem vermektedirler. Arayıcılarda pazarlama bütçesi ve kaynakları analizciler ve savunmacılardan daha üst seviyelerde olma eğilimindedir. Bu bağlamda, arayıcılar pazar araştırmalarına

diğer firmalardan daha fazla harcama yapmaktadırlar. Analizciler pazar yönlülüğē orta seviyede önem vermekte, savunmacılar ise önem vermemektedirler. Benzer şekilde, pazarlama planları en iyi şekilde arayıcılar, daha sonra ise sırasıyla analizciler ve savunmacılar tarafından yapılmaktadır.

İlgili literatürde Miles ve Snow'un stratejik tipolojileri, pazar yönlülük ve performans ilişkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Slater ve Narver,1993; Matsuno ve Mentzer, 2000; Shoham v.d., 2002). Hatta "ihracat pazar yönlülük" ve "rekabet stratejileri" arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Shoham v.d. (2002)'nin Miles ve Snow'un tipolojisi kapsamında, yeteneklerin ve stratejilerin "ihracat performansı" ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında bile stratejilerden biri olarak değerlendirdikleri pazar yönlülüğü, ihracat kapsamında ele almadıkları görülmüştür.

Slater ve Narver (1993) pazar yönlülüğü, müşteri ve rakip yönlülük ile fonksiyonlar arası koordinasyon olarak ele almışlar ve Miles ve Snow'un stratejik tipolojileri kapsamında karlılık performansı ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Slater ve Narver (1993) analizci ve arayıcı firmaların pazar yönlülükleri ile karlılık performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlar, fakat savunmacı firmalarda ilişki bulamamışlardır. Araştırmacılara göre, özellikle arayıcı firmaların başarısı için yüksek seviyede pazar yönlülük gereklidir. Dolayısıyla, pazar yönlülüğün analizci ve arayıcıların performansı açısından faydalı olduğu, savunmacıların performansları için ise gerekli olmadığı söylenebilir.

Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre strateji tipolojilerinin pazar yönlülük seviyesine doğrudan etkisinin olması daha az muhtemeldir. Başka bir ifade ile strateji

tipolojilerinin, pazar yönlülüğün doğrusal (linear) belirleyicisi olması pek olası değildir. Çünkü firmalar hangi stratejiyi seçerlerse seçsinler mutlaka pazar yönlü, bilgiye dayalı, faaliyetlerle ilgilenenler diye bir şey söz konusu olmayabilir. Örneğin aynı strateji tipolojisi içinde, savunmacı firmalardan, maliyet azaltabilmek için yaygın olarak bilgiye dayalı faaliyetlerle uğraşanlar olabilir, fakat bazı savunmacılar bu faaliyetlerle ilgilenmeyebilirler. Benzer şekilde, bazı arayıcı firmalar da aktif olarak bu faaliyetleri, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmek için çok maliyetli ve zaman alıcı bulmalarından ötürü, gerçekleştiremeyebilirler. Buna karşın diğer arayıcı firmalar pazar yönlü faaliyetleri yeni ve farkına varılmamış pazar ihtiyaçlarını araştırmak için kullanmayı tercih edebilirler.

Ayrıca, Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre farklı stratejik tipolojideki firmalar da yüksek ya da düşük seviyede pazar yönlü olabilirler. Yani farklı stratejik tipolojilerdeki firmaların bilgiye dayalı faaliyetlerle ilgilenme olasılıklarının daha fazla ya da az olduğuna yönelik tahmin yapılamayabilir. Örneğin; savunmacı firmalar düşük maliyetli tedarikçi aramak için, arayıcı firmalar keşfedilmemiş yabancı pazarları araştırmak için, analizci firmalar da arayıcıların çok gerisinde kalmamak için (arayıcılar kadar), yüksek seviyede pazar yönlü olabilirler. Dolayısıyla araştırmacılara göre, stratejik tipler ile pazar yönlülük seviyeleri arasında sürekli ve tahmin edilebilir bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre Miles ve Snow'un strateji tipolojileri ve bu tipolojilerin öncelikli performans kriterlerine göre, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki kuvvetli ya da zayıf olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar strateji tipolojilerinin, pazar yönlülük ve ekonomik performans arasındaki ilişkideki



düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Pazar yönlülüğü, sektördeki tedarikçiler, rakipler ve alıcılarla ilgili bilgi üretme, yayma faaliyetleri ile sektördeki bu katılımcılara uygun yanıtlar verme olarak tanımlamışlardır. Pazar yönlülüğü; “bilgi üretme, yayma ve yanıt verme”, performansı ise; “pazar payı, görelî satış büyümesi, yeni ürün satışlarının toplam satışlara oranı ve yatırımın getirisi” ile ölçmüşlerdir. Araştırmaları sonucunda;

- Pazar yönlülük ve ekonomik performans arasındaki ilişkinin strateji tipolojilerine göre değişiklik gösterdiğini yani pazar yönlülük ve performans ölçümleri arasındaki ilişkinin tekdüze olmadığını,
- Firmaların strateji türlerinin pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiğini,
- Pazar yönlülük ve karlılık (yatırım getirisi) ile ölçülen performans arasındaki ilişkinin savunmacı firmalarda, arayıcılar ve analizcilerden daha güçlü olduğunu,
- Pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkinin gücü; pazar payı, görelî satış büyümesi ve yeni ürün satışlarının toplam satışlara oranı performans ölçüleri açısından değerlendirildiğinde ise, arayıcılarda savunmacı ve analizcilerden daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Shoham v.d., (2002) Avustralya'daki imalat firmalarının, yeteneklerinin ve stratejilerinin ihracat performansları üzerindeki rolünü inceledikleri çalışmada, pazar yönlülüğü stratejik tipolojilerin uyguladığı stratejilerden biri olarak değerlendirmişlerdir. Shoham v.d., (2002) pazar yönlülüğü, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etme ve tüm dünyayı tek pazar olarak görme olarak ele almışlardır.

Arayıcıların pazar yönlülüğünün “ihracat faaliyetlerinden algılanan başarı performansını” (öznel ölçüm) negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın arayıcıların tüm dünyayı tek pazar olarak görmesi ile ihracat yoğunluğu (nesnel ölçüm) arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Buna karşın, savunmacıların pazar yönlü olmadığını açıkça gösteren bulgulara rastlamışlardır. Analizcilerin ise pazar araştırması, dünyayı tek pazar olarak görme, sürekli yeni pazarlar arama ve genel pazar yönlülüğünün, hem ihracattan algılanan başarı hem de ihracat yoğunluğu performansı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **2.1.2.4. Firma Performansı**

Miles ve Snow (1978)'a göre her bir strateji tipolojisinde (arayıcı, savunmacı ve analizci), stratejiler iyi şekilde uygulandığında, endüstri türü ne olursa olsun eşit ölçüde ve iyi performansa ulaşmak mümkün olacaktır (Conant v.d.,1990). Bununla birlikte, Miles ve Snow (2003:47,64,77)'a göre strateji tipolojileri, özgün özelliklerde olduklarından, her bir tipoloji performans değerlendirmede farklı kriterler belirlemektedir. Örneğin; arayıcılar, örgütsel performansı çıktı/sonuç odaklı olarak etkililik kapsamında, geçmiş ve mevcut performanslarını rakip firmalarla kıyaslayarak değerlendirmektedirler. Savunmacılar ise, birim çıktı için gerekli girdilerin miktar ve maliyetine odaklı olarak etkenlik kapsamında, mevcut performanslarını geçmişteki etkenlikleriyle kıyaslayarak değerlendirmektedirler. Bu açıdan arayıcıların savunmacılardan daha çok finansal olmayan (öznel) performans ölçümleri kullandıkları söylenebilir. Miles ve Snow (2003:46)'a göre savunmacıların performanslarını rakiplerle kıyaslamaksızın değerlendirmelerinin nedeni “herkesten

daha iyi neler yapabiliriz” inançlarından kaynaklanmaktadır. Analizciler ise, başarılı olabilmek için hem faaliyetlerinin etkenliğini korumalı hem de gelecek vaadeden yeni ürün ya da pazar gelişimlerini takip edebilmek için etkililiği sürdürmelidirler. Dolayısıyla, analizciler, elde ettikleri kar ve nüfuz ettikleri pazarlarla ölçtükleri etkililik ile katlandıkları giderlerle değerlendirdikleri etkenlikle performanslarını tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda analizcilerin etkenlik ve etkililik için her iki performans ölçeğini dengeleme ihtiyaçları vardır. Miles ve Snow (2003:78)’a göre bu performans değerlendirme hedeflerini başaran analizciler, faaliyette buldukları endüstri içindeki en başarılı firmalar olarak ön plana çıkarlar.

İlgili literatürde Miles ve Snow (1978)’un rekabet stratejileri ile firmaların genel performansına yönelik çok sayıda çalışma (Hambrick,1983; Conant v.d.,1990; Slater ve Narver,1993; Desarbo v.d.,2005; Jusoh ve Parnell,2008; Koka ve Prescott,2008; Shirokova ve Shatalov,2010; Slater v.d.,2011) olmasına rağmen, rekabet stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisine yönelik yeterli sayıda çalışma (Namiki, 1989; Shoham v.d., 2002) gözlenmemiştir.

Namiki (1989) rekabet stratejilerinin *ihracat performansına* etkisini inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmacılardan birisidir. Namiki (1989) rekabet stratejisinin (Miles and Snow’un tipolojisi), ihracat pazarlaması ve ihracat satış performansı üzerindeki rolünü incelemek üzere, yarı iletken imalat sektöründe faaliyette bulunan ihracatta deneyimli 106 Amerikan firmasına anket yöntemi uygulamıştır. Örneklem olarak tek bir sektörün seçilmesi endüstriyel farklılıkları kontrol altına almak istemesinden kaynaklanmaktadır. İhracat pazarlamasını; pazarlama karması elemanlarının adaptasyon seviyesi ve dünya çapında odaklılık derecesi (en yakın komşu ülkeler ya

da dünya geneline ihracat); ihracat satış performansını ise; ihracat yoğunluğu ve artışı değişkenleriyle ölçmüştür. Araştırma sonucunda;

- Strateji türlerinin, ihracat performans göstergelerinden ihracat artışıyla ihracat yoğunluğundan daha güçlü ilişkisi olduğu,
- Arayıcı, savunmacı ve analizci stratejilerin, tepkicilerden daha üstün ihracat performansı gösterdikleri,
- Yoğun ölçüde yeni ürün geliştiren arayıcıların diğer firmalara (savunmacı, analizci) kıyasla, daha dünya odaklı oldukları ve daha yüksek ihracat büyüme oranları gerçekleştirdikleri,
- Arayıcı strateji izleyen firmaların, tepkici strateji izleyen firmalardan daha yüksek ihracat artışı ve yoğunluğu elde ettikleri,
- Rakiplerine göre düşük maliyet yaklaşımları ve dar ürün hatları ile rekabet eden savunmacıların ise, arayıcı ve analizcilerden daha az ihracat odaklı olma eğiliminde ve ihracat büyüme oranlarının arayıcılardan oldukça düşük olduğu,
- Analizcilerin ihracat performansı yönünden savunmacılarla, ihracat pazarlama faaliyetleri açısından ise arayıcılarla bezerliklerinin olduğu,
- Tepkicilerin, hiçbir strateji ve içsel özelliklerle uyumlu olmaksızın, iç pazarda olduğu gibi ihracat pazarlarında da düşük performans gösterme eğiliminde olduğu,
- Arayıcı stratejiyi izlemenin en önemli şartlarından biri olan teknolojik üstünlüğün, ihracat başarısı ile ilişkisi olduğu,

- Firmaların ihracat performanslarının hem ihracat pazarlama faaliyetleri hem de rekabet stratejilerine dayandığı,
- Bununla birlikte, firmaların benimsedikleri rekabet stratejilerinin, ihracat yoğunluğuna etkisinin ihracat pazarlama faaliyetlerinden daha anlamlı/önemli olduğunu, dolayısıyla ihracatla ilgili yapılan çalışmaların, ihracat performanslarını değerlendirirken rekabet stratejilerini de dikkate almaları gerektiği, bulgularına ulaşılmıştır.

Shoham v.d., (2002)'e göre Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinin uluslararası alanda geçerliliğini değerlendirebilmek için, ihracatçı firmaları bu tipoloji kapsamında inceleme gereği vardır. Bu bağlamda araştırmacılar Miles ve Snow'un tipolojisi kapsamında küçük ölçekli, aktif bir şekilde ihracat yapan Avustralya'daki imalat firmalarının, yeteneklerinin ve stratejilerinin ihracat performansları üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Dolayısıyla, araştırmacılar her bir stratejik türdeki firma yöneticilerine, ihracat performanslarını geliştirebilmelerini sağlayabilecek belirli stratejiler, politikalar ya da faaliyetleri tanımlamalarına yardımcı olmayı da amaçlamışlardır. Stratejileri "yeni ürün geliştirme, üretim yönetimi, pazar yönlülük ve kontrol mekanizması"; ihracat performansını, öznel ölçümlerden "ihracat faaliyetlerinden algılanan başarı" ve nesnel ölçümlerden ise "ihracat satışlarının toplam satışlara oranı" (ihracat yoğunluğu) ile değerlendirmişlerdir. Araştırmacılara göre firmaların stratejik tipolojilerine göre bu stratejilere verdikleri önem değişiklik gösterebilecektir. Örneğin arayıcılar yeni ürün geliştirme ve pazar yönlülüğe; savunmacılar üretim yönetimi ve kalite kontrolüne; analizciler ise arayıcı ve savunmacıların izlediği stratejilerin tümüne ve daha kapsamlı bir yapıya sahip olmalarından dolayı bunlara ilaveten departmanlar arası

işbirliği, müşteri ihtiyaçlarına tatmine önem vermektedirler. Araştırmacılar ayrıca bu stratejilerin arayıcı, savunmacı ve analizcilerin uluslararası performanslarını farklı olarak etkilediğini de ileri sürmüşlerdir. Araştırmaları sonucunda;

- Arayıcıların pazar yönlülüğünün “ihracat faaliyetlerinden algılanan başarı performansını” negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın arayıcıların tüm dünyayı tek pazar olarak görmesi ile “ihracat yoğunluğu” arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Yeni ürün geliştirme ile ihracat performansı arasında anlamlı ilişki bulamamışlardır. Ayrıca arayıcıların kalite kontrol mekanizması ile ihracat performansı arasında pozitif; pazarlama etkililiği ile ihracat yoğunluğu performansı arasında ise negatif ilişki tespit etmişlerdir.
- Savunmacıların kalite kontrol stratejileri ile ihracat yoğunluğu performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, pazarlama kaynaklarının yeterliliği ve tahsisinin algılanan başarı ile arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Buna karşın üretim yönetimi ile iki ihracat performans ölçüsü arasında anlamlı ilişki bulamamışlardır. Buna ilaveten, savunmacıların pazar yönlü olmadığını açıkça gösteren bulgulara rastlamışlardır.
- Analizcilerin pazar yönlü ihracatçılar olduğunu belirgin şekilde tespit etmişlerdir. Pazar araştırması, dünyayı tek pazar olarak görme, sürekli yeni pazarlar arama ve genel pazar yönlülüğün hem algılanan başarı hem de ihracat yoğunluğu performansı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, analizcilerin üretim yönetimi ve ürün geliştirme stratejileri ile ihracat performansları arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Kontrol stratejileri ile ihracat yoğunluğu arasında uzun dönemli planlama aralığıyla pozitif ilişki bulmuşlardır. Fakat departmanlar arası işbirliği ile ihracat yoğunluğu performansı arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

Özetle araştırmacılar, strateji tipolojilerine göre firmaların sahip oldukları yetenekleri ve izledikleri stratejilerin birbirleriyle ilişkili olduğunu, bu stratejilerin ihracat performansına etkisinin de stratejik tipolojilere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Miles ve Snow (1978), arayıcı, savunmacı ve analizci stratejilerin, iyi bir şekilde uygulanabilirlerse, herhangi bir endüstri içinde eşit şekilde performans sergileyebileceklerini savunmuşlardır (Conant v.d.,1990). Buna karşın Hambrick (1983), savunmacıların genellikle karlılık ve nakit akışı açısından arayıcılardan; arayıcıların ise yenilikçi endüstrilerde pazar payı kazanmaları açısından savunmacılardan daha iyi performans gösterdiklerini bulmuştur.

Conant v.d., (1990) çalışmalarında Miles ve Snow (1978)'un stratejik tipolojisine yönelik çoklu ölçek geliştirerek, stratejik tipolojiler, pazarlama yetenekleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründe incelemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmada performans, öznel performans ölçüleri kullanılarak, sağlık sektöründeki pazarlama yöneticilerine; örgütün yatırımın geri getirisine göre performansını ve rakiplerine göre genel karlılığını değerlendirmeleri istenerek, ölçülmüştür. Conant v.d., (1990) yöneticilerin öznel karlılık değerlendirmelerinin arayıcı, savunmacı ve analizci örgütler arasında anlamlı olarak farklılaşmadığı, sonuçta karlılık açısından eşit şekilde iyi performans elde edildiği,

fakat söz konusu yöneticilerin karlılık algılarının, tepkici örgüt yöneticilerine göre anlamlı olarak daha fazla olduğunu bulmuşlardır.

Slater ve Narver (1993) stratejik tipolojilerin (tepkiciler dışında), örgütsel özellikleri ile karlılık performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Firma performansı olarak ele aldıkları SİB'lerin karlılıklarını, öznel ölçüm tekniklerinden, üst yönetimin geçmiş yıldaki varlıkların getirisini rakiplere göre değerlendirmeleriyle ölçmüşlerdir. Arayıcıların otonomi, pazar yönlülük, ürün yeniliği ve alıcıların alım gücü ile karlılık performansı arasında pozitif anlamlı; insan kaynakları yönetiminin, göreceli maliyet ve pazar büyümesi ile karlılık performansı arasında ise negatif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Analizcilerin karlılık ile pazar yönlülüğü arasında pozitif anlamlı, göreceli maliyet arasında ise negatif anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Desarbo v.d., (2005) Miles and Snow'un stratejisi kapsamında, stratejik işletme birimlerinin stratejik kabiliyetleri, çevresel belirsizlik ve stratejik tiplerinin birbirleri arasındaki ilişkileri ve performansa etkilerini tespit edebilmek için Çin, Japonya ve Amerika'daki 709 firmayı anket yöntemiyle incelemiştir. Araştırmacılar, kabiliyetler ve çevresel faktörlerin, stratejik tiplerle ilişkisi olmadığını, fakat bu etkileşimin yöneticiler tarafından anlaşılmasının SİB'lerin performansı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, SİB yöneticilerinin strateji geliştirirken, hem çevre hem de kabiliyetleri göz önünde bulundurmalarının gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü bu değişkenlerle SİB'lerin performansı arasında belirgin bir ilişki tespit etmişlerdir.



Jusoh ve Parnell (2008) Miles ve Snow'un strateji tipolojisi ve dengelenmiş performans kartı<sup>3</sup> (balanced scorecard) yaklaşımıyla, çoklu ölçekler kullanarak değerlendirdikleri performans arasındaki ilişkiyi Malezya'da imalat sektöründe faaliyette bulunan 113 firmayı anket yöntemiyle inceleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmalarının amacı; stratejik tipolojinin evreselliğini irdeleyerek, Batı'da kullanılan strateji ve performans ölçeklerinin Doğu'da kullanılabilirliğini tespit etmektir. Miles ve Snow'un stratejik tipolojisine yönelik çok unsurlu ölçeği Conant v.d. (1990)'nin çalışmasından yararlanarak geliştirmişlerdir. Araştırmacılar *tepkicileri*, Malezya'da tespit edilmesi zor olduğunu düşündüklerinden çalışmalarına dahil etmemişlerdir. Firma performansını ölçebilmek için kullandıkları çoklu performans ölçeğini dört unsurla (finansal, müşteri, dahili iş süreci ile öğrenme ve büyüme) değerlendirilmişler ve firmalardan söz konusu unsurlardan her birini kullanma miktarlarını belirtmelerini istemişlerdir. Bununla beraber, firma performansındaki son gelişmeleri kantitatif, kalitatif, finansal ve finansal olmayan performansları bütünleştirerek ölçmüşlerdir. Bu bağlamda katılımcılara son üç yıl içinde performans değişimlerini tanımlamaları istenmiştir. Her bir firmanın performansına yönelik, ağırlıklı ortalama performans indeksi elde etmişlerdir. Araştırmaları sonucunda, Malezyalı firmaların rekabet stratejileri açısından Batılı firmalardan farklı görüşlerde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Malezyalı imalat firmaları belirsizliğin daha az yaşandığı, istikrarlı çevrelerde yenilik, üretim etkenliği ve müşteri yönlülük ile düşük fiyat stratejileri izlemektedirler. Literatürde bu tür bir strateji, bütünleşik strateji (combination strategy) olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılara göre Batı'da yapılan çalışmalarda tek bir strateji içinde birçok farklı

---

<sup>3</sup> Dengelenmiş performans kartı, finansal ve finansal olmayan ölçümlerinin üstün şekilde kombine edilmesine dayanan kapsamlı performans ölçüm sistemidir (Jusoh ve Parnell, 2008).

stratejinin bulunduğu, bu tür bir sonuca genellikle ulaşamamaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi (Porter, 2000:52) da farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejilerini birlikte kullanmanın düşük karlılıkla sonuçlanabileceğini savunmaktadır. Jusoh ve Parnell (2008) ayrıca, Malezyalı firmaların, finansal ölçüleri kullanarak örgütsel performansı belirleme konusuna Batılı firmalardan daha fazla önem verdiklerini saptamışlardır. Çalışmalarında, sadece satışların büyümesi ve yatırımın getirisi performansının üç strateji arasında farklılaştığını bulmuşlardır. Araştırmacılara göre bunun nedeni bu firmaların finansal ölçülere finansal olmayan ölçülerden daha fazla önem vermelerinden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca çalışmada, Batı'da kullanılan ölçeklerin Doğu'da hızlı gelişen ülkelerde kullanımında yaşanan zorluklar da bulguların diğer bir sonucudur.

Koka ve Prescott (2008) çevresel değişim ve firma stratejilerinin, stratejik birleşmelerle elde edilen ağ (network) konumlarıyla etkileşiminin firma performansına etkisini çelik endüstrisinde faaliyette bulunan 70 firma kapsamında incelemişlerdir. Çelik endüstrilerinde faaliyette bulunan firmaların diğer endüstrilere göre daha tutucu yapıda olduğunu düşündüklerinden, firmaların büyük çoğunluğunun, analizci ya da savunmacı stratejileri izlediklerini varsaymış, dolayısıyla arayıcı ve tepkici stratejileri çalışmalarına dahil etmemişlerdir. Çalışmalarında firmaları çelik endüstrisindeki satış oranı, uluslararası satışlarının oranı v.b. örgütsel ölçümlere göre savunmacı ve analizci olarak sınıflandırmışlardır. Firma performansını verimlilik göstergesi olarak nitelendirdikleri *çalışan başına satış*'la ölçmüşlerdir. Araştırmacılara göre girişimsel ve seçkin (prominent) olmak üzere firmanın tercih edebileceği iki çeşit ağ konumu bulunmaktadır. *Girişimsel ağ konumu*, çeşitli ve eşsiz bilgiye ulaşımı sağlayarak, bilgi akışı kontrolü yaratmakta;

*seçkin ağ konumu* ise, ağ içerisindeki öncelikli firmalarla çoklu erişim ve bağlantı kurmada yarar sağlamaktadır. Dolayısıyla çevresel değişim ve stratejilere bağlı olarak her bir ittifak ağı türünün firma performansına fayda sağlayacağını iddia etmişlerdir. Araştırmaları sonucunda analizci stratejiyi izleyen firmaların, ağ içinde daha çok farklı konumlandıkları zaman, savunmacı stratejiyi izleyen firmalardan daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Dolayısıyla, seçkin ağ konumlarıyla, ortak oldukları firmalarla bilgi ve riski paylaşan analizcilerin, yeni ürün ve pazarlardaki performanslarını arttırabilecekleri söylenebilir. Savunmacıların ise seçkin konumda bulunmaları daha dar pazar payına odaklandıkları için analizciler kadar performanslarına fayda sağlamayabilecektir. Araştırmacılar çalışmalarında ayrıca, analizci stratejiyi izleyen firmaların girişimsel konumlarının, performansa pozitif etkisine dair çok zayıf bir sonuç elde etmişlerdir.

Oltra ve Flor (2010) işletme stratejisinin, operasyon stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Operasyon stratejisini rekabetçi öncelikler olarak nitelendirdikleri “kalite, maliyet, teslimat ve esneklik” değişkenleriyle, işletme stratejisini Miles ve Snow’un tipolojisiyle, firma performansını ise, “varlıkların getirisi ve kar marjı” ile ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, savunmacı firmaların, maliyet ve kalite önceliklerinin firmanın performansı üzerine pozitif, teslimat ve esneklik önceliklerinin ise negatif etkisi bulunmaktadır. Analizci ve arayıcı firmaların operasyon stratejilerinin firma performansına etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Shirokova ve Shatalov (2010), Rusya’daki yeni girişimlerin performansını etkileyen faktörleri “çevre, yönetim tarzı ve Miles ve Snow’un stratejik tipolojisi”

kapsamında incelemiştir. Çevresel faktörlerden, “endüstrideki kriz, ürüne talep artışı, düzenleyici kurumların uygulamaları ve finansal piyasaların tahmin edilebilirliği ile çevresel düşmanlık”; yönetim tarzlarından, “merkezileşme düzeyi, kurucunun liderliğinde yönetimin odaklılığı ve orta kademe yöneticilerin rolü”, rekabet stratejilerinden ise sadece “arayıcılar”ın, yeni girişimlerin “satış hacmi” performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Slater v.d., (2011) konfigürasyon teorisi kapsamında, pazarlama örgütlerinin kültürel odaklılığı (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ve işletme stratejilerinin firmanın genel performansına etkisini incelemiştir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü, işletme stratejileriyle uyumlu olduğu zaman etken ve etkililiği arttıran değerli bir kaynaktır. Dolayısıyla farklı örgüt kültürlerinin başarılı performans gösterebilmeleri için, farklı işletme stratejilerine gerek duyduklarını iddia etmektedirler. Çalışmalarında işletme stratejilerini, “arayıcı, analizci, düşük maliyet savunmacı, farklılaştırılmış savunmacı”, firmanın genel performansını ise “rakiplerden üstün performans gösterebilme ve yönetimin performans tatmini”, olarak ele almışlardır. Araştırmalarında iddialarını kanıtlayarak, herhangi bir strateji tipini uygulayan yüksek performanslı bir firmanın, başka bir strateji türünü uygulayan yüksek performanslı diğer bir firmadan, farklı kültürel odaklılığa sahip olduğunu bulmuşlardır. Arayıcı işletmelerin performansı ile adhokrasi kültürü; analizci işletmelerin performansı ile pazar ve hiyerarşi kültürü; farklılaştırılmış savunmacı işletmelerin performansı ile klan ve adhokrasi kültürü arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür incelemelerinden anlaşılacağı gibi rekabet avantajı firmaların gerek ulusal, gerekse uluslararası pazarlarda başarılı bir performans göstermeleri açısından önemli bir faktördür. Küresel pazarlarda, ulusal pazarlara kıyasla rekabetin daha yoğun, şiddetli ve karmaşık yapıda olması firmaların sahip oldukları rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilirliğini sağlamalarını daha da güçleştirebilmektedir. Bu bağlamda, firmalar kaynak ve kabiliyetleri ile ihracat pazar yönlülüklerine uygun olarak belirleyecekleri ve uygulayacakları rekabet stratejileriyle bu avantajlarını koruyabilecek ve ihracat performanslarını arttırabileceklerdir. Bu açıdan, uluslararası pazarlarda firmaların rekabet stratejilerini ve dolayısıyla ihracat performanslarını etkileyebilecek diğer unsurları da inceleme gereği vardır.

## **2.2. FİRMA KAYNAK VE KABİLİYETLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

İlgili literatürde ihracat performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği tespit edilen firma kaynak ve kabiliyetlerinin tanımları, özellikleri ve birbirlerinden farklılaştıkları yönlerde yönelik farklı çalışmalar mevcuttur. Lu v.d., (2010)'e göre literatürdeki yaygın görüş kaynaklar ve kabiliyetlerin birbirlerinden ayırt edilebileceği yönündedir. Grant (1991)'e göre kaynaklar, firmanın üretim sürecinde mal ve hizmete dönüştürebilmek için girdi olarak kullandığı sabit varlıklar, bilgi, marka, teknoloji, beşeri sermaye v.b. somut ya da soyut varlıklar stokudur. Makadok (2001)'a göre kabiliyetler ise, kaynakların özel bir türüdür. Kaynaklar, gözle görülebilen (somut olması gerekmeyen), değer biçilebilen ve ticarete konu olan

varlıklardır. Kabiliyetler ise, gözle görülmemekte (mutlaka soyut olan) ve bir bütün olarak değil, sadece bir parça, kısım olarak el değiştirilebilmektedir. Ayrıca, kabiliyetler, firmanın kaynaklarının değerini ve faydasını arttırabilmesini sağlayan, bilgi ve beceri birikimidir. Dolayısıyla kabiliyetler, firmanın değer yaratıcı faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Murray v.d.,2011). Lu v.d., (2010)'ne göre ise kabiliyetler, firmanın sahip olduğu diğer kaynakların verimliliğini arttıran, devredilemeyen ve örgütsel olarak sahip olunan firmaya özgü kaynaklardır. Ayrıca, kabiliyetler firmanın üstün performans elde edebilmek için içsel ve dışsal kaynaklarını sürdürülebilir rekabet avantajıyla bütünleştirebilme, dönüştürebilme ve elde edebilme yeteneğidir. Day (1994)'in kabiliyetler tanımının, ilgili literatüre yönelik çalışmalarda (Kocak v.d.,2005; Blesa ve Ripolles, 2008; Morgan v.d.,2009a; Nath v.d.,2010) kullanıldığı görülmüştür. Bu bağlamda, Day (1994)'e göre kabiliyetler, firmaların ya da stratejik iş birimlerinin varlıklarından tam olarak yararlanabilmelerine ve faaliyetlerini koordine edebilmelerine imkan veren, örgütsel süreçte kullandığı bilgi birikimi ve becerilerinin bileşimidir. Benzer şekilde, Morgan v.d., (2009a)'ne göre firma kabiliyetleri; firmaların karmaşık, birbiriyle koordineli ve rakiplerinden daha iyi bir performans göstermelerini sağlayan, zaman içinde kazandıkları bilgi ve becerileridir. Day (1994)'e göre özgün kabiliyetlerin özellikleri; üstün müşteri değeri yaratabilmek için aşırı katkı sağlama, rakipleri tarafından geliştirilememe ile kopya edilmeye direnç gösterme ve firmanın çevresel değişimleri benimsemesini hızlandırabilmek için farklı şekillerde kullanılabilmeleridir.

Knigh ve Cavusgil (2004)'e göre kabiliyetlerin iki temel bakış açısı (aspects) bulunmaktadır. Bunlar; iş çevresinin değişimi ve değişen çevre koşullarına uygun

şekilde bilgi temelli kabiliyetlerin adapte edilmesi (adaptation), bütünleştirilmesi (integrating) ve yeniden düzenlenmesinin (re-configuring) stratejik yönetimidir. Firmaların erken uluslararasılaşma yeteneği ve yabancı pazarlarda başarısı uluslararası kabiliyetlerinin bir sonucudur. Firmalar sürekli yenilikler üreterek, yeni bilgiler elde etmekte dolayısıyla örgütsel kabiliyetlerini geliştirmektedirler. Örgütsel kabiliyetler firmanın performans avantajı elde etmesini sağlayan temel unsurlardandır. Kabiliyetler, dinamiklerdir. Bu bağlamda kabiliyetler, yöneticilerin firmanın değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için firma becerilerini yenileyebilme yetenekleridir. Örgütsel kabiliyetlerin yeniden üretilmesi, kabiliyetlerin örgüt ya da işletme çevresine göre yeniden düzenlenerek, firma performansını yeni pazarlar, yeni ürün kategorileri ve yeni işletme faaliyetleriyle arttırmaktadır. Bu bağlamda kabiliyetler (capabilities), uzman bireylerin bilgilerinin bütünleşmesi aracılığıyla ortaya çıkmakta, uzmanlığa dayalı yetenekler (competences) ve günlük işlerden (routines) oluşmaktadır. Yetenekler, firmanın belirli beceriye (skill) sahip olduğu bilgi-yoğun ve performans güçlendirici işletme faaliyetleridir. Rutinler ise, işletmedeki sürekli ve düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetleriyle ilgili elde edilen örgütsel ya da bireysel bilgilerdir. Dolayısıyla rutinler, firmaların alışkanlıkla kazandıkları kabiliyetleridir (Knight ve Cavusgil, 2004). Krasnikov ve Jayachveran (2008)'a göre, kabiliyetler (kaynaklardan daha fazla) firma kaynaklarını stratejik olarak dağıtarak/düzenleyerek ve kullanımından avantaj sağlayarak bazı firmaların diğer firmalardan daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır. Kabiliyetler, firmaların değer yaratıcı görevleri etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan, taklit edilmesi güç örgütsel süreç ve rutin işlerden kaynaklanmaktadır (Krasnikov ve Jayachveran, 2008).

Firmaların uluslararasılaşması her bir uluslararası pazar için yeni kaynak ve kabiliyetler geliştirmelerini gerektirmektedir (Brouthers v.d., 2009). Wheeler v.d., (2008)'ne göre firmalar iç çevrelerinde bulunan mevcut kaynak ve kabiliyetlerini dış çevreyle uyumlu yeteneklere dönüştürerek ve stratejiler geliştirerek, dış çevredeki fırsatları ele geçirip, maruz kalabilecekleri tehditleri minimize ederler. Böylece firmalar etkili bir ihracat performansı gerçekleştirebilirler. Literatürde kaynak ve kabiliyetlerin, firmaların rekabet avantajı elde etmelerini sağlayarak ihracat performanslarını etkilediğine yönelik çalışmalara rastlanmıştır (Cadogan v.d.,2002; Kaleka,2002; Vorhies ve Morgan,2005; Lu v.d.,2010). Bu çalışmalarda kaynak ve kabiliyetlerin farklı değişkenlerle (uluslararası deneyim, firma büyüklüğü, finansal güç, teknolojik yoğunluk, yönetsel özellikler, bilgi v.b. ) ölçüldüğü görülmüştür.

Lu v.d., (2010) kaynak temelli ve kabiliyet artırma (capability building) yaklaşımları kapsamında kabiliyetlerin, kaynaklar ve uluslararası performans ilişkisindeki aracılık rolü ve önemini ortaya çıkarabilmek için bir model oluşturmuşlardır. Yazarlara göre büyük ölçekli çok uluslu firmalara göre daha sınırlı kaynaklara (finansal sermaye, yabancı pazar bilgisi) sahip olmaları nedeniyle girişimci firmaların, stratejik tercihleri kısıtlıdır. Araştırmacıların varsayımı, kaynakların kabiliyetlere dönüşümüyle sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden girişimsel firmaların uluslararası pazarlarda rakipleri karşısında daha üstün olabilecekleri yönündedir. Bu bağlamda araştırmacılar yükselen ekonomilerden biri olan Çin'de 775 yeni ve küçük ölçekli uluslararası girişimci firmanın kabiliyetleri aracılığıyla kaynaklarının uluslararası performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar modellerinde kaynakları “yönetimsel bağlar ve kurumsal sermaye”, kabiliyetleri ise “bilgi elde etme ve uyarılma kabiliyetleri” olarak ele almışlardır.



*Kurumsal sermaye* firmanın kurumsal dış çevresinde sahip olduğu eşsiz kaynaklarıdır. Araştırmacılar “devlet programları”nı kurumsal sermayenin ana unsuru ve girişimci firmalara bilgi kaynağı ve uygun vergi koşulları, ihracat teşvikleri gibi finansal kaynak sunması açısından dışsal kaynak olarak nitelendirmişlerdir. Kurumsal sermaye “devletin yerel, bölgesel ve uluslararası pazarlarda dış ticaret fuar desteği ile ihracat için uygun koşullar sağlaması” değişkenleriyle ölçülmüştür. *Yönetimsel bağlar* yöneticinin paydaşları arasında firmaya itibar ve güven kazandırabilmek için oluşturması gereken sosyal ilişkiler ve iş ağı (network)'dır. Lu v.d., (2010)'ne göre uluslararası firmaların yabancı ortaklar ya da alıcılarla proaktif şekilde ilişki kurmaları, ev sahibi ülkede karşılaşılabilecekleri kısıtlamalar ve zorlukları azaltabilmek ve bu network kaynaklarını kullanarak rekabet avantajlarına katkı sağlayabilecek yeni kabiliyetler yaratabilmeleri açısından gereklidir. Yönetimsel bağlar “yabancı müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle ilişkiler” değişkenleriyle ölçülmüştür. *Bilgi elde etme kabiliyeti*, girişimci firmaların hedeflenecek yabancı pazarlar, tercih edilecek pazara giriş yöntemleri, yabancı tüketicileri tatmin edebilmek için geliştirilecek mal ve hizmetler v.b. uluslararası faaliyetlerine yönelik alacakları stratejik kararlar açısından önemlidir. Dolayısıyla girişimci firmanın yabancı pazar koşulları, tüketici ihtiyaçları, zorunlu düzenlemeler (tarifeler) gibi yabancı pazarlar hakkında bilgi toplama ve kullanma kabiliyeti, uluslararası pazarlardaki performansını pozitif etkileyebilecektir. Fakat uluslararası firmaların faaliyette bulunacakları pazarlar hakkında elde etmeleri gerekli ve önemli olan bu bilgiye ulaşmaları zordur. Araştırmacılara göre girişimci firmalar yönetimsel bağ kaynakları ile doğrudan bilenen ve güvenilen kişilerden hızlı ve güncel bilgiye ulaşabilecek ve ev sahibi ülkedeki devlet kurumlarının yabancı

firmalara yönelik ihracat programları aracılığıyla gerekli ve yararlı bilgiler elde ederek bilgi, beceri ve faaliyetlerini daha da geliştirebileceklerdir. Dolayısıyla araştırmacılar bu kaynakların (yönetimsel bağlar ve kurumsal sermaye) firmaların bilgi elde etme kabiliyetlerini güçlendireceğini ve dolayısıyla uluslararası performanslarını arttırabileceklerini iddia etmektedirler. Bilgi elde etme kabiliyetleri, “yabancı tüketicilerin ihtiyaçları ile denizaşırı pazar fırsatlarını tanımlayabilmek ve ticari ortakların gereksinimleri için bilgi elde etme” değişkenleriyle ölçülmüştür. Girişimci firmalar hızlı değişen çevrelere uyum sağlayabilmede daha esnek özelliğe sahiptirler. *Uyarılama kabiliyeti*, yeni fikirleri uygulama, tüketici talebindeki değişimlere göre mevcut ürün özelliklerini uyarılama, yeni pazarlara sunmak üzere mevcut ürünleri iyileştirme, ürünleri hızlıca geliştirme gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Girişimci firmaların, farklı kültürel ve teknolojik özelliklere sahip hızlı gelişen yabancı pazarlardaki ihtiyaçları tatmin ederek, uluslararası pazarlarda üstün performans elde edebilmeleri için hızlı uyarılama kabiliyetine sahip olmaları gereklidir. Bu sayede büyük ölçekli olmamanın getirdiği dezavantajları (sınırlı kaynak v.b. ), küçük ölçekli olmanın sağladığı avantaja (değişme hızlı yanıt verme) dönüştürebileceklerdir. Uyarılama kabiliyetleri ise “yabancı tüketicilerin taleplerini yerine getirebilmek, mal ve hizmetleri tüketicilerin isteklerine uygun hale getirebilmek ve fiyat değişimlerine hızlı bir şekilde karşılık verebilmek için uyarılama yapma” değişkenleriyle ölçülmüştür. Araştırmacılara göre girişimci firmalar ev sahibi ülkenin dış ticaret fuar destekleriyle uluslararası pazarlardaki yeni fırsatları ele geçirme ve tahmin edilemeyen değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilme esnekliklerini arttırabilmektedirler. Ayrıca tüketiciler ve tedarikçiler gibi yabancı paydaşlarıyla yakın ilişkiler kurmak girişimci firmalara rakiplerden önce ürün

özelliklerini değiştirebilme imkanı sağlamaktadır. Bu açıklamalardan hareketle araştırmacılar “bilgi elde etme ve uyarlanabilen kabiliyetler”in, kaynakları rekabet avantajına dönüştürerek ve bütünleştirerek girişimsel firmaların uluslararası performanslarını pozitif etkilediğini varsaymaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre; girişimci firmanın kaynaklarından yönetimsel bağlar ve kurumsal sermaye ile bilgi elde etme ve uyarlama kabiliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Lu v.d., (2010) uyarlama kabiliyetleri ve girişimci firmaların uluslararası performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın, bilgi elde etme kabiliyeti ile uluslararası performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Vorhies ve Morgan (2005)’a göre pazar yönlü *öğrenme*, sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağıdır. Pazar yönelimli ihracatçılar pazar çevresine iyi bir şekilde tepki verebilmek için bilgiyi verimli bir şekilde elde edip, yaymalı ve anlamlandırmalıdır. İhracatçının mevcut *bilgi* kaynaklarına aşına olması, firmanın *bilgi üretme* kabiliyetlerini etkilemede önemli bir faktördür. Örneğin; yeni ihracata başlayan küçük ölçekli ihracatçılar farkındalık seviyeleri yeterli olmadığından yararlı ihracat bilgi kaynaklarına ulaşmada genellikle başarısız olmaktadır. Firmalar ihracat pazarlarında daha fazla deneyime sahip oldukça pazar bilgileri ve bu bilgi kaynaklarına aşinalık artmaktadır. Böylece daha deneyimli ihracatçılar bilgi kaynaklarına daha iyi ulaşmakta ve müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenerek, bunları rakiplerinden daha iyi karşılayabilmekte ve dolayısıyla ihracat performanslarını arttırabilmektedirler (Cadogan v.d., 2002).

Kaleka (2002)'ye göre rekabet avantajının kökeninde kaynaklar ve kabiliyetler yatmaktadır. Kaynaklar, örgütsel süreç içerisinde girdi olarak kullanılan ve firmanın kontrolünde olan varlıklarıdır. Kabiliyetler ise kaynakların rekabetçi avantaj yaratabilmek için; toplanması (kombine edilmesi), geliştirilmesi ve kullanılabilmesi yeteneğidir. Kaleka (2002)'ye göre ihracatçı işletmelerin kaynak ve kabiliyetleri dış pazarlardaki rekabet avantajını belirleyebilmektedir. İhracatçı firmanın rekabetçi kaynakları; "ihracat pazarındaki faaliyetlerdeki deneyim, işletme ölçeği, fiziksel ve finansal kaynaklar"dır. Kabiliyetler ise; "bilgi, ürün geliştirme, müşteriler ve tedarikçilerle ilişki kurabilme" olarak ele alınmıştır. Kaleka (2002) söz konusu kaynaklar ve kabiliyetlerin, firmaların ihracat pazarlarında mal, hizmet ve maliyet avantajı elde etmesine etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Kaleka (2002) araştırmasında şu bulgulara ulaşmaktadır;

- Fiziksel kaynaklar ile müşteri ve tedarikçilerle ilişki kurabilme kabiliyetlerinin ihracat pazarlarında maliyet avantajı elde etmeyle,
- İşletme ölçeği ve fiziksel kaynaklar ile ürün geliştirme ve müşterilerle ilişki kurabilme kabiliyetinin ihracat pazarlarında ürün avantajı elde etmeyle,
- Finansal kaynaklar ile bilgi ve müşterilerle ilişki kurabilme kabiliyetlerinin ise, ihracat pazarlarında hizmet avantajı elde etmeyle, pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

Literatürde kaynaklar ve kabiliyetlerin ayrı ayrı ihracat performansına etkisini inceleyen çalışmalarda bulunmaktadır.

Morgan v.d., (2006) kaynak temelli teori kapsamında ihracat girişimlerinin performansını yönlendiren kaynakları Almanya ve Birleşik Krallık'ta faaliyette

bulunan endüstriyel mal imalatçıları kapsamında incelemiştir. İhracat girişimlerinin rekabetçi avantaj elde etmesini sağlamada ve performanslarını şekillendirmede önemli rolleri olduğunu düşündükleri altı tane kaynak belirlemiştir. Bunlar; “itibar, finansal, insan, kültürel, ilişkisel ve bilgi kaynakları”dır. Araştırmacılar *itibar kaynağını*, firmanın imaj temelli mevcut soyut varlıkları olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre; markalar, ihracat girişimlerinin pazar paylarını oluşturması, koruması ve pazarlama harcamalarını dengelemesi ile yeni ürünlerin daha kolayca piyasaya sürülebilmesini sağlayan değerli soyut itibari kaynaklardır. *Finansal kaynaklar*, sermaye ve nakite ulaşma yeteneğiyle ilişkilidir. *İnsan kaynakları*, ihracat pazarlama stratejilerini oluşturmak ve uygulayabilmek için mevcut olan personelin sayısı ve özellikleri olarak ifade edilmektedir. *Kültürel kaynaklar*, planlanan ve uygulanan rekabetçi stratejiyi şekillendiren, paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlardan oluşan davranış kurallarıdır. Morgan v.d., (2006)’ne göre ihracatçı firma yöneticileri, örgüt kültürünün uluslararası odaklılık gücünün, firma performanslarının önemli bir belirleyicisi olduğunu düşünmektedirler. *İlişkisel kaynaklar*, müşteriler, dağıtım kanalı üyeleri v.b. ile mevcut ilişkilerin kalitesi, gücü ve sayısı ile ilgilidir. *Bilgi kaynakları* ise, rekabetçi stratejiye uygun pazar bölümleri hakkında yorum yapabilmeyi sağlayan verilerdir. Morgan v.d., (2006) ihracat girişimin performansını “pazar etkililiği” ile ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda, ihracat firmalarının sahip oldukları kaynakların seviyelerinin firmanın pazar etkililiği performanslarıyla doğrudan ilişkisini bulamamışlardır. Buna karşın, Almanya ve Birleşik Krallık’taki endüstriyel mal imalatçıların kaynaklarının özellikleri olan taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik ile ihracat girişimin performansları arasında doğrudan ilişki tespit

etmişlerdir. Buna ilaveten, Almanya'daki firmaların itibar, insan ve bilgi kaynakları seviyesi ile ihracat girişimi kaynaklarının taklit edilmezliği arasında anlamlı pozitif, ilişkiyel kaynaklar ile anlamlı negatif ilişki bulmuşlardır. İtibar ve kültürel kaynakların seviyesi ile bu kaynakların ikame edilemezliği arasında anlamlı; ilişkiyel kaynakların seviyesi ile ise negatif ilişki saptamışlardır. Birleşik Krallık'ta ise firmaların itibar, kültürel ve finansal kaynakların seviyesi ile bu kaynaklarının taklit edilmezliği arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Bununla beraber, sadece insan kaynaklarının seviyesi ile kaynakların ikame edilemezliği arasında anlamlı ilişki saptamışlardır. Özetle, endüstriyel mal üreten ihracatçıların, kaynakların taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik özelliklerinin kaynak-performans ilişkisinde aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cadogan v.d., (2002)'ne göre pazar yönlü davranış özellikle ihracatta, önemli miktarlarda uzun dönemli kaynak yatırımlarını gerekli kılmaktadır. Cadogan v.d., (2002) *ihracat deneyimini*, ihracat yapılan yıl ve ülke sayısı kapsamında ihracat pazar yönlü faaliyetleri ve dolaylı olarak ihracat performansını etkileyen unsurlar olarak incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre ihracat yapılan ülke sayısı ile ihracat pazar yönlülük faaliyetleri arasında pozitif ve anlamlı; ihracat deneyiminin süresi ile ihracat pazar yönlülük faaliyetleri arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu negatif etkinin nedenini ise, uzun süredir ihracat yapan firmaların günlük faaliyetlerinin giderek daha da resmileşmesi ve standart hale gelmesi dolayısıyla çevredeki değişikliklere direnç göstermeleri ve yeniliklere adapte olmalarının güçleşmesi olarak yorumlamışlardır. Benzer şekilde Katsikeas v.d.,(1996) de ihracat deneyiminin ihracat performansına etkisini, üreticinin ihracat faaliyet süresi "ihracat deneyiminin uzunluğu" ve firmanın düzenli ihracat

faaliyetlerini yürüttüğü ülke sayısı "ihracat deneyiminin kapsamı" ile ölçmüşlerdir. Çalışmaları neticesinde *ihracat deneyiminin* ihracat performansına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, Kaynak ve Kuan (1993) Tayvan'da ihracata yeni başlayan, deneyimsiz firmaların ihracat karlılık performanslarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, Zou ve Stan (1998) ve Das (1994)'e göre de genç firmalar ihracatta daha başarılıdır. Das (1994) çalışması sonucunda başarılı ihracatçı firmaların, toplam satışlarının %20'den fazlasını ihraç eden, nihai tüketiciler için üretim yapan, gelişmiş ülkelere ürünlerini sunan ve 15 yıldan daha az süre faaliyette bulunan genç firmalar olduğunu tespit etmiştir. Louter v.d. (1991)'ne göre firmanın ihracat faaliyet süresinin uzunluğu hem ihracat karlılığı hem de satışlarını negatif etkilemektedir. Knight ve Cavusgil (2004)'e göre küresel doğan işletmelerin henüz yeni kurulmuş genç firmalar olmalarından ötürü finansal, beşeri (human) ve tesis, ekipman v.b. fiziksel kaynakları yetersizdir. Kuruluşları daha eskiye dayanan firmalar ise, uluslararası pazarlardaki performanslarını yeterli miktarlarda sahip oldukları bu *somut (tangible)* kaynaklarına dayandırmaktadırlar. Küresel doğan firmalar bu açığı, gelişimlerinin erken aşamalarında yabancı pazarlarda geliştirdikleri "bilgiye dayalı" *soyut kabiliyetleriyle* dengeleyebilmektedirler (Knight ve Cavusgil, 2004).

Brouthers v.d., (2009)'ne göre küçük ölçekli firmalar, büyük ölçekli çok uluslu firmalara kıyasla uluslararasılaşma sürecinde önemli kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalmakta ve birçok riske katlanmaktadırlar. Bunlar; finansal ve yönetsel kaynaklar, dış pazarlardaki fırsatlar hakkında bilgiler, pazar deneyimi ve diğer kaynaklardaki eksikler v.b.'dir. Brouthers v.d., (2009) çalışmalarında hem az sayıda dış pazar hedefleyen, hem de ihracat yoluyla satışa odaklanan (ihracata

yoğunlaşan) küçük ölçekli firmaların ihracat performanslarının daha iyi olduğunu bulmuşlardır. Sınırlı sayıda ihracat pazarlarına odaklanmak, küçük ölçekli firmaların bu pazarlardaki tecrübelerini geliştirmelerine, kaynaklarını daha tasarruflu tüketmelerine, güçlü dağıtım kanalları kurmalarına ve ihracat faaliyetlerini daha iyi bir şekilde yönetebilmelerine imkan vererek, başarılı ihracat performansı gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, elde ettikleri çıktının (ürünlerin) büyük kısmını ihraç eden bu firmalar uluslararası pazarlar hakkında daha fazla bilgi toplayarak, rekabetçi avantaj yakalamakta ve dolayısıyla daha iyi bir ihracat performansı gösterebilmektedirler. Kaynak ve Kuan (1993)'a göre "yıllık satışları ve ihracata doğrudan katılan çalışan sayıları" sınırlı olmalarından ötürü küçük ölçekli olarak nitelendirilen firmaların, toplam kar içinde ihracat payları büyük ölçekli firmalara göre daha yüksektir. Bununla birlikte, çalışan sayısı ile ölçülen firma büyüklüğünün, ihracat performansı ölçülerinden ihracat satışları üzerinde pozitif; ihracat karı üzerinde ise negatif etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde, Singh (2009)'in çalışmaları da firma büyüklüğünün, ihracat satışlarıyla pozitif ilişkili olduğu yönündedir. Ito ve Pucik (1993) de firmaların büyüklüğü ile ihracat satışları ve yoğunluğu arasında pozitif ilişki olduğunu savunmaktadır. Chetty ve Hamilton (1993) firma büyüklüğünün ihracat performansına orta derecede pozitif; Holzmüller ve Kasper (1991) ise çok az bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Katsikeas v.d.,(1996) de firma büyüklüğünü, çalışan sayısı ve toplam satış hacmi ile ölçmüş ve ihracat performansına anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kuivalainen v.d., (2007) küresel doğma stratejilerinden gerçek küresel doğma ve görünüşte küresel (uluslararası) doğmanın ihracat performansına etkisi ve girişimsel odaklılıkla ilişkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Kuivalainen v.d., (2007) *firma*



*büyükliğini* kaynaklar kapsamında, firmaların küresel doğma stratejilerini etkileyen değişkenlerden biri olarak ele almışlardır. Araştırmacılar, firma büyüklüğünün uluslararası faaliyetlerle ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Araştırmacılara göre, genellikle büyük firmaların daha fazla kaynağa sahip oldukları, daha iyi seviyelerde ölçek ekonomileri elde ettikleri ve ihracat pazarlarındaki faaliyetlerinden algıladıkları riskin daha düşük seviyelerde olduğuna inanılmaktadır. Çalışmaları sonucunda, 185 doğuştan küresel niteliğindeki Finlandiyalı ihracatçı firmanın, görünüşte küresel doğan firmalara kıyasla daha iyi ihracat performansı gösterdiklerini bulmuşlardır.

Day (1994) pazarı yönlendiren firmaların özelliklerini irdeleyerek, kabiliyetleri ile pazar yönlülüklerinin performanslarına etkisini incelemiş ve kabiliyetlerin stratejik açıdan öneminin; sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek karlılık sağlamasına katkılarından kaynaklandığını vurgulamıştır. Kabiliyetleri, örgütsel sürece yönelim ve odaklanmalarına bağlı olarak üç kısımda ele almıştır. Bunlar içsel (içten-dışa), dışsal (dıştan-içe) ve bağlantı sağlayan (spanning) kabiliyetlerdir. *İçsel kabiliyetler*, pazar ihtiyaçları ve dışsal fırsatların ortaya çıkması ve rakiplerin meydan okumasıyla faaliyete geçirilmektedir. Bu kabiliyetler firmanın maliyetlerini düşük tutmalarını ve sunumlarını rakiplerinin sunumlarından farklılaştırmalarını sağlamaktadır (Di Benedetto ve Song, 2003). Day (1994)'in modelinde içsel kabiliyetler “finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknoloji geliştirme, lojistik üretim süreci, insan kaynakları yönetimi ile çevre sağlığı ve güvenliği” değişkenleriyle ele alınmıştır. *Dışsal kabiliyetler* ise, firmanın pazarındaki değişimleri anlama ve daha verimli bir şekilde pazarda faaliyetler yürütebilmesine yardımcı olan beceri ve yeteneklerdir. Dışsal kabiliyetler firmaların pazar

ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin edebilmeleri ve müşteriler, kanal üyeleri ve tedarikçilerle sürdürülebilir ilişkiler kurabilmelerini sağlayarak rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, dışsal kabiliyetler dış çevrede kullanılabilen kabiliyetlerdir. Bu kabiliyetler firmaya kilit bilgiler getirerek, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere, firmanın daha iyi karşılık vermesini sağlayabilir. Ayrıca firmanın içten-dışa kabiliyetleri daha etkili kullanmasına da yardımcı olur (Di Benedetto ve Song, 2003). Day (1994)'in modelinde dışsal kabiliyetler “pazar duyarlılığı (market sensing), müşteri ilişkileri (customer-linking), kanal ilişkileri (channel bonding) ile teknoloji izleme” değişkenlerinden oluşmaktadır. Day (1994)'e göre *bağlantı sağlayan kabiliyetlere*, içten-dışa ve dıştan-içe kabiliyetleri bütünleştirebilmek için ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, bağlantı kabiliyetleri olarak değerlendirilen “yeni ürünler geliştirme, fiyat belirleme, satın alma, müşteri siparişlerinin yerine getirilmesi ve strateji geliştirme”, hem içsel hem de dışsal analizlerle bilgilendirilmesi gereken kritik faaliyetlerdir. Day (1994)'in çalışması sonucunda pazarı yönlendiren firmalar *pazar duyarlılığı ve müşteri ilişkileri* dışsal kabiliyetlerinde diğer kabiliyetlere göre üstündürler. Firmalar söz konusu üstün kabiliyetleri iyi bir şekilde anlayarak ve etkin yöneterek elde ettikleri öngörülerle, hem içsel hem de bağlantı kabiliyetlerine önderlik etmekte ve bilgilendirmektedirler.

Day (1994)'in modeli birçok araştırmacı tarafından (Di Benedetto ve Song, 2003; Kocak v.d., 2005) farklı şekillerde kullanılmıştır. Hatta modelin daha da geliştirilmiş şekilleri de ortaya çıkmıştır. Örneğin daha sonra pazarlama kabiliyetleri başlığında değinilen Blesa ve Ripolles (2008)'un modelinde, Day (1994)'in geliştirdiği pazarı yönlendiren firma kabiliyetleri “pazarlama kabiliyetleri” olarak ele

alınmıştır. Bununla birlikte Blesa ve Ripolles (2008), Day'ın 1994 modelindeki üçlü sınıflandırmaya, ağ (network) kabiliyetini de eklemiştir.

Ruiz-Ortega v.d., (2008)'ne göre teknoloji ve talep değişimlerinin hızlı ve yoğun olduğu dinamik sektörlerde *teknik kabiliyetlere* sahip, pazara geç giren firmalar (late followers), pazara ilk giren firmaların başarı ya da başarısızlıklarını etkileyen faktörleri öğrenerek, daha az riske katlanarak ürün ve süreçler geliştirmekte veya taklit etmekte dolayısıyla rakipleri karşısında önemli bir maliyet avantajı elde edebilmektedirler. Ayrıca teknik kabiliyetlerini geliştirdikleri taktirde, pazara geç giren firmaların, yenilikçi özelliklerini güçlendirebilmeleri ve pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri mümkün olabilmektedir. Ruiz-Ortega v.d.,(2008) çalışmalarında teknik kabiliyetlerin pazara geç giren firmaların performansına pozitif etkisini bulmuşlardır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, teknik kabiliyetler pazara ilk giren öncü (pioneer) firmalar ile erken giren firmaların (early followers) performanslarını da pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla söz konusu kabiliyetler, firmaların pazara giriş zamanı fark etmeksizin, performanslarını pozitif etkilemektedir. Namiki (1989) de firmanın teknolojik üstünlüğünün, ihracat performansını etkileyen en önemli faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Madsen (1987) ile Aaby ve Slater (1989) ise, firmanın *teknolojik yoğunluğunun* ihracat performansı üzerindeki etkisinin belirsiz olduğunu, buna karşılık Chetty ve Hamilton (1993) ise pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Aaby ve Slater (1989)'e göre firmaların “teknoloji, ihracat politikası, planı ve pazar bilgisi, ihracat benimseme sürecindeki aşama, yönetim sistemi, kalite kontrolü ile iletişim kabiliyeti” önemli ihracat yetenekleridir. Yazarlara göre, özellikle

yönetimin uluslararası vizyonu, istikrarlı ihracat hedefleri, ihracata yönelik uygun tutum ve algıları, risk almaya istekliliği ile ihracat faaliyetleri yapabilecek yeterlilikte olabilmesi firmanın başarılı bir ihracatçı haline gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca, firma yeteneklerinden *teknolojinin* ihracat başarısına etkisi, iyi yönetime ve firmanın hangi pazarlara gireceğine yönelik kararlarına bağlıdır.

Ruiz-Ortega v.d., (2008)'ne göre *yönetimsel kabiliyetler*; faaliyette bulunulacak pazarı öğrenebilme, değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilecek esnekliğe sahip olabilme, sürekli öğrenme ve yenilik yapabilmeye imkan vermesi açısından pazara erken giren (early followers) firmaların performansını, pazarlama ve teknolojik kabiliyetlerden daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, pazara erken giren firmaların yönetimsel kabiliyet odaklı olmaları; daha etkili bir planlama yapmalarını, takım koordinasyonu oluşturabilmelerini ve ürünlerinin önemli özelliklerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak tüketicilerin öncü (pionner) firmaların ürünleriyle doğrudan bir karşılaştırma yapmaları durumunda, tercih edilmelerini mümkün kılabilmektedir. Ruiz-Ortega v.d., (2008) çalışmalarında yönetimsel kabiliyetlerinin pazara erken giren firmaların performanslarına pozitif etkisi olduğu sonucu bulmuşlardır.

Cavusgil ve Zou (1994) firmanın *uluslararası yeteneği* değişkenini ihracat performansını etkileyen içsel faktörler kapsamında “firma özellikleri” olarak ele almışlardır. Firmanın uluslararası yeteneğini; firmanın tam zamanlı çalışan personel sayısı, üç yıllık ortalama satış hacmi, uluslararası deneyimi, uluslararası faaliyette bulunduğu dış pazar ile yıl sayısı ve ihracatı geliştirebilmek için tahsis edebileceği mevcut kaynakların miktarı ile ölçmüşlerdir. Çalışmaları sonucunda, firmanın

uluslararası yeteneğinin ihracat girişiminin performansını güçlü ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Zou ve Stan (1998)'e göre firma yetenekleri hem uluslararası yetenekleri, hem de güçlü pazar konumu, insan kaynakları ve fonksiyonel yetenekler gibi işletmenin genel yeteneklerini kapsayan ve ihracat performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Zou ve Stan (1998) ilgili literatür çalışmalarından hareketle ihracat performansını etkileyen içsel kontrol edilemeyen faktörlerden *firma özellikleri ve yeteneklerini* “firmanın büyüklüğü, yaşı, teknolojisi, firmanın uluslararası yeteneği ve kabiliyetler” olarak sınıflandırmışlardır.

Dominguez ve Senqueira (1993) stratejik kararlar ve firma özelliklerinin ihracat performansındaki rolünü az gelişmiş ülkelerde incelemek amacıyla Orta Amerika’da ihracat yapan firmaları kapsayan ülkeler arası bir çalışma yapmışlardır. Dominguez ve Senqueira (1993) araştırmalarında, önce ihracat performans değişkenleri, endüstri dalları ve ülkeleri benzer olan firmaları üç gruba ayırmış ve daha sonra ihracat stratejileri, bağlılık ve yeteneklerini birbirleriyle karşılaştırarak analiz etmişlerdir. Çalışmaları kapsamında firma kabiliyetini “ihracat pazar araştırmaları (resmi ve gayri resmi pazar araştırması ile ihracat destek kuruluş hizmetini kullanma) ve ihracat deneyimi” değişkenleri kapsamında ele almışlardır. Araştırmaları neticesinde en deneyimli ihracatçıların en az teşvike itibar ettikleri, en fazla sayıda gelişmiş ülkelere pazarlama yaptıkları ve en yüksek sayıda müşteriyle iş yaptıkları tespit edilmiştir. Firmalar Orta Amerika Ortak Pazarı kapsamındaki ülkelere daha fazla ürün satarlarsa bu firmaların reaktifliklerinin arttığı, az gelişmiş

ülkeleri daha fazla hedefledikleri buna karşın, daha az ürün kalite odaklı oldukları ve yüzeysel nitelikte pazarlama araştırmaları yürüttükleri tespit edilmiştir.

Griffith v.d., (2009)'ne göre kaynaklar pazar bölümleri için değerli olan pazar arzlarının, üretilmesine imkan veren somut ve soyut varlıklardır. Griffith v.d., (2009) rekabetçi avantajın soyut kaynaklara dayandığını iddia etmişlerdir ve çalışmalarında “insan, ilişkisel, örgütsel ve bilgi sermayesini” *soyut kaynaklar* olarak ele alarak *pazarlama kabiliyetlerine* etkisini incelemişlerdir. İnsan ve ilişkisel sermaye kaynaklarının pazarlama kabiliyetlerini pozitif ve anlamlı, bilgi ve örgütsel sermaye kaynaklarının ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

### **2.3. PAZARLAMA KABİLİYETLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Pazarlama kabiliyetleri, firmanın istenilen amaçlara ulaşabilmek üzere, hedef müşterileri için sunmayı planladığı değerleri ve bu değerleri sunabilmek için tahsis etmesi gereken kaynakları seçme sürecidir (Morgan v.d., 2012). Pazarlama kabiliyetleri, firmanın pazar yönlülük aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarını tahmin ederken ve karşılariken elde ettiği “geçmiş deneyim ile müşteri ihtiyaçları hakkındaki pazar bilgisi”ne dayalıdır. Bu bağlamda bu kabiliyetler rakipler tarafından taklit edilmesi güç ve gizlice elde tutulan bilgiye dayalı olarak gelişmektedir (Murray v.d. 2011). Dolayısıyla bu kabiliyetler özellikle bilgiye ihtiyacın arttığı dinamik, hızlı değişen sektörlerde önemli bir yere sahiptir (Ruiz-Ortega v.d.,2008).

Griffith v.d., (2009)'ne göre de pazarlama kabiliyetleri firmanın değişen pazar ihtiyaçlarını giderebilmesi ve rekabetçi baskıya karşı koyabilmesi için bilgi, beceri ve kaynaklarını bütünüleştirebilme yeteneğidir. Bu bağlamda pazarlama kabiliyetleri, değerli çıktılar yaratabilmek için somut ve soyut kaynakların birlikte ele alındığı ortak bir süreçtir. Pazarlama kabiliyetleri, çalışanların bilgi ve becerilerini; yeni ürün geliştirme, satış ve dağıtım faaliyetlerinde edindikleri geçmiş tecrübeleriyle birleştirmeleriyle benzersiz hale gelmektedir. Bunun sonucunda da bu kabiliyetler rakipler tarafından kolay bir şekilde taklit edilememekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Nath v.d., (2010)'ne göre pazarlama kabiliyetleri, firmanın müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilme ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, ürünlerini farklılaştırabilmek ve yüksek marka değeri elde edebilmek için somut ve soyut kaynaklarını kullandığı bütünüleştirilmiş bir süreçtir. Firmalar, alışanların bireysel bilgi ve becerileriyle mevcut kaynaklarını bütünüleştirebilirlerse pazarlama kabiliyetlerini de geliştirebilirler. Örneğin firmalar müşterileriyle daha fazla etkileşimde olabilmek için, daha fazla kaynak harcarsa, *pazar duyarlılığı* yeteneklerini güçlendirebilirler. Söz konusu kabiliyetler elde edildiği vakit, bunların rakip firmalar tarafından taklit edilmesi çok zordur. Bu bağlamda, pazarlama kabiliyetleri rekabet avantajını geliştirebilmek için önemli bir kaynaktır. Ayrıca pazarlama kabiliyetleriyle firmalar, üstün performans göstermelerini sağlayacak güçlü marka imajı yaratabilirler (Nath v.d., 2010).

İlgili literatürde pazarlama kabiliyetlerinin, ihracat performansıyla ilişkisine yönelik çalışmaların (Katsikeas v.d.,1996; Blesa ve Ripolles,2008; Murray v.d.,

2011; Morgan v.d., 2012), genel firma performansı ile ilişkisine yönelik çalışmalara (Slotegraaf ve Dickson,2004; Vorhies ve Morgan, 2005; Krasnikov ve Jayachveran,2008; Morgan v.d., 2009a; Nath v.d., 2010) kıyasla daha az sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda pazarlama kabiliyetleri farklı ve çeşitli değişkenlerle (ürün, fiyat, dağıtım, pazarlama iletişimi, satış, pazar bilgi yönetimi, pazarlama planı ve uygulamaları v.b.) tanımlanmaktadır.

Morgan v.d., (2012)'ne göre dinamik kabiliyetler teorisi ve pazarlama literatürüne göre en önemli pazarlama kabiliyetleri “yapısal (architectural) ve uzmanlaşmaya dayalı (specialized) ihracat pazarlama kabiliyetleri”nden oluşmaktadır. *Yapısal ihracat pazarlama kabiliyetleri*, ihracatçı firmanın ihracat pazar bilgisi elde etme ve bu bilgiyi uygun ihracat pazarlama stratejisi kararlarında kullanma sürecidir. Morgan v.d., (2012)'nin modelinde bu kabiliyetler; “ihracat pazar bilgisini elde etme, yorumlama ve ilgili karar vericilere yayma ile ihracat pazarlama planı geliştirme”den oluşmaktadır. *Uzmanlaşmaya dayalı ihracat pazarlama kabiliyetleri*, ihracat pazarlama stratejilerinin uygulanması için ihtiyaç duyulan ve ihracat pazarlama programıyla ilişkili kabiliyetlerdir. Modelde bu kabiliyetler “ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, satış, pazarlama iletişimi ile satış sonrası hizmetler” olarak ele alınmıştır. Morgan v.d., (2012) farklı pazarlama kabiliyetlerinin birbirleriyle etkileşiminin sinerjik değer yaratma etkisiyle firmanın üstün performans elde etmesine yardımcı olabileceğini varsaydıklarından, her iki kabiliyetin birleşiminden oluşan “bütünleşik pazarlama kabiliyeti” (marketing capability integration) kavramını modellerine eklemiştir. Özellikle dinamik kabiliyetler teorisi, firmanın farklı örgütsel kabiliyetlerinin birbirini tamamlayıcı özellikte olabileceğini ve firmaya ilave ekonomik kazanç



yaratabileceği görüşünü vurgulamaktadır. Morgan v.d., (2012) araştırmaları sonucunda ihracat performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri kabul edilen ihracat pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesinde pazarlama kabiliyetlerinin önemli bir rolü olduğunu bulmuşlardır. Özellikle yapısal ve uzmanlaşmaya dayalı ihracat pazarlama kabiliyetlerinin, dışsal pazarlama stratejilerinin uygulanma etkililiğiyle; bütünleşik pazarlama kabiliyetlerinin ise hem içsel hem de dışsal pazarlama stratejilerinin uygulanma etkililiğiyle pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, pazarlama kabiliyetleri, firmanın planladığı ihracat pazarlama stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını, dolayısıyla ihracat performansının artmasını sağlamaktadır.

Murray v.d., (2011) Çin gibi yükselen ekonomilerde firmanın ihracat pazar yönlülükle elde ettiği bilgileri pazarlama kabiliyetlerine dönüştürebilmesi ve dolayısıyla ihracat performanslarını arttırabilmesinin, pazardaki değişim ve rekabetçi yoğunluk seviyelerini dikkate alarak, oluşturacağı farklı koordinasyon mekanizmaları ve maliyet liderliği stratejilerine bağlı olacağını iddia etmektedirler. Araştırmacılara göre taklit edilmesi zor, değerli ve ender kabiliyetleri geliştirmek, karmaşık ihracat çevresinde firmanın bilgi ihtiyacını daha da arttırdığından, zorlu bir süreçtir. Dolayısıyla, araştırmacılara göre pazar yönlülük, firmalara ihtiyaç duydukları bilgileri elde etme, örgüt içinde paylaşma ve ihracat pazarlarındaki değişimlere yanıt verebilmelerini sağlaması açısından, pazarlama kabiliyetlerini oluşturmada öncü bir faktördür. Bu bağlamda araştırmacılar, pazarlama kabiliyetlerinin, ihracat pazar yönlülük ve ihracat performansı ilişkisindeki aracılık rolünü araştırmışlardır. Pazarlama kabiliyetlerini, “yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi kabiliyeti” kapsamında incelemişlerdir. Ayrıca

modellerinde pazarlama kabiliyetleri ve ihracat performansı arasındaki ilişkide *rekabet avantajını* aracı değişken olarak ele almışlardır. Araştırmaları sonucunda, ihracat pazar yönlülük ile üç pazarlama kabiliyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca pazarlama kabiliyetlerinden yeni ürün geliştirmenin, ürün ve stratejik ihracat performansı ile; fiyatlandırmanın ise, finansal ve stratejik ihracat performansı ile anlamlı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın, pazarlama iletişim kabiliyetlerinin ihracat performansı ile ilişkisini bulamamışlardır. Dolayısıyla ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında, pazarlama kabiliyetlerinin aracılığıyla dolaylı ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Rekabetçi avantajın ise pazarlama kabiliyetleri ve performans arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Çünkü yeni ürün geliştirme kabiliyetinin farklılaştırma avantajını; pazarlama iletişimi kabiliyetinin ise düşük maliyet ve farklılaştırma avantajını anlamlı olarak etkilemesine karşın, fiyatlandırma kabiliyetinin bu iki avantaja etkisinin olmadığını saptamışlardır. Dolayısıyla rekabetçi avantajın pazarlama kabiliyetlerinin performans üzerindeki etkisini zayıflattığını tespit etmişlerdir.

Ruiz-Ortega v.d., (2008) ise çalışmalarında pazarlama kabiliyeti ve rekabet taktiklerinin firmaların pazara giriş zamanlarına göre performanslarına etkilerini incelemişlerdir. Ruiz-Ortega v.d., (2008) pazarlama kabiliyetlerinin, pazara girişte diğer firmalara önderlik eden, öncü firmaların performanslarına pozitif etkisi olduğu sonucunu bulmuşlardır. Araştırmacılara göre bunun nedeni, pazarlama kabiliyetlerinin firmalara, özellikle pazara diğer firmalardan önce girmeleri durumunda, müşterilere doğrudan ve hızlı bir şekilde ulaşabilme avantajı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca söz konusu kabiliyetler, ürün teknolojik

olarak kolay taklit edilebilir olsa dahi, rakipler tarafından taklit edilebilmesini zorlaştırıcı engeller oluşturabilmektedir. Örneğin, pazarlama kabiliyetleri öncü firmaların, müşterilerinin ürünlerini kolaylıkla fark edebilecekleri güçlü marka imajı yaratmalarını sağlayarak diğer firmaların pazara girişine engel yaratmakta ve üstün performans göstermelerine neden olmaktadır.

Blesa ve Ripolles (2008), Day (1994)'in modelinden hareketle “uluslararası bağıllık ve performans ile pazarlara giriş yöntemlerini etkileyen pazarlama kabiliyet modeli”ni geliştirmişlerdir. Blesa ve Ripolles (2008)'e göre pazarlama kabiliyetleri, müşteri bilgisini elde edebilme, yeni ürün geliştirebilme ve benimsetebilmeyi sağlamakla birlikte, farklılaştırılmış ve kaliteli ürünlerle dış pazarlardaki müşterileri hedefleyebilmek için pazarlama elemanlarını kullanabilmeyi de kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, Blesa ve Ripolles (2008) çalışmalarında dinamik kabiliyetler yaklaşımıyla pazarlama kabiliyetlerinin firmaların uluslararası bağıllıkları, uluslararası pazarlara giriş yöntemi tercihleri ve uluslararası ekonomik performanslarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Blesa ve Ripolles (2008) araştırma modelinde, Day (1994)'in çalışmasından yararlandıkları pazarlama kabiliyetleri ölçeğine “ağ (network) kabiliyeti” değişkenini eklemişlerdir. Bu bağlamda, pazarlama kabiliyetleri olarak içsel kabiliyetleri, “finans ve insan kaynakları yönetimi ile işletme yönetiminde deneyim”; dışsal kabiliyetleri, “pazar duyarlılığı ve müşteri ilişkileri”; bağlantı sağlayan kabiliyetleri “yeni ürünler sunabilme, müşteri hizmetleri, pazarlama yönetimi, pazar bilgisini kullanabilme”; ağ kabiliyetini, “stratejik ortaklarla karşılıklı güven sağlama ile hedef, uzmanlık ve sorumlulukların karşılıklı paylaşımı” kapsamında değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar çalışmaları sonucunda, pazarlama kabiliyetlerinin firmaların uluslararası bağıllıkları, uluslararası

pazarlara giriş yöntemi tercihleri ve uluslararası ekonomik performanslarını pozitif etkilediğini bulmuşlardır.

Knight ve Cavusgil (2004) modellerinde, işletme stratejileri kapsamında “küresel teknolojik yetenekler, eşsiz ürünler geliştirme, kalite odaklılık ve yabancı distribütörlerden yararlanma yeteneği” değişkenlerinin uluslararası performansla ilişkisini araştırmışlardır. *Küresel teknolojik yetenekler*; firmanın içerisinde bulunduğu sektördeki diğer firmalara kıyasla sahip olduğu teknolojik yeteneğidir. Teknolojik yetenekler, firmanın üstün ürünler yaratabilmesi, mevcut ürünlerini geliştirmesi ve üretim sürecinde daha fazla etkenlik ve etkililik elde etmesine imkan vermektedir. Üretim teknolojilerinin gelişimi, küçük ölçekli firmaların dünyadaki niş pazarların özel ihtiyaçlarına etkili bir şekilde ve daha az maliyetle hizmet etmesini de kolaylaştırmaktadır. Ayrıca küresel teknoloji liderleri, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak dağıtım kanalı üyeleri ve müşterilerle daha verimli etkileşimlerde bulunabilirler. Araştırmacılara göre, küresel doğan firmalar üstün yeteneklere sahip olmalarına rağmen, yabancı pazarlarda karşılaşılabilecekleri çok sayıda karmaşık durumların üstesinden gelebilmek için dışsal yeteneklere de ihtiyaç duyabilmektedirler. *Yabancı distribütörler kullanma yeteneği*, firmaların yurtdışı pazarlardaki faaliyetlerinden elde edecekleri performanslarını maksimum düzeye çıkarabilmelerini sağlayabilecek yabancı bağımsız distribütörlerin özel yeteneklerine güvenmeleridir. Dolayısıyla, doğrudan ihracat yöntemi kullanılarak yurtdışındaki araçların yetenekleri ve pazar bilgisiyle yabancı pazarlardaki belirsizlik riski azaltılarak, zorlu koşulların üstesinden gelinebilecektir. Knight ve Cavusgil (2004) çalışmaları sonucunda, küresel doğan firmaların küresel teknolojik yetenekleri ile uluslararası pazar yönlülükleri; yabancı distribütör yetenekleri ile uluslararası

girişimsel yönlülükleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Buna karşın, bu firmaların uluslararası pazarlarda üstün performans göstermelerinin küresel teknolojik yetenekleri, eşsiz ürünler geliştirmeleri, kalite odaklılıkları ve yabancı distribütörlerden yararlanma yeteneklerinin bir fonksiyonu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Katsikeas v.d.,(1996) üretim ve pazarlama kabiliyetini rekabetçi avantaj faktörü altında incelemişler ve *pazarlama kabiliyetlerinin* ihracat performansı ile doğrudan pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, ihracat pazarlarındaki *bilgi/iletişim sorununun*, ihracat performansı üzerinde önemli ölçüde negatif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, ihracata bağlılık unsurlarından ihracat pazar araştırması ile ihracat planı ve kontrol faaliyetleri istatistiksel açıdan anlamlı olmalarına rağmen, *ihracat pazar araştırmasının* ihracat performansı ile pozitif, *ihracat planı ve kontrol faaliyetlerinin* ise negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Singh (2009) çalışmasında firma kaynaklarını ölçmede kullandığı *araştırma ve geliştirme* harcamalarının ihracat satışlarıyla pozitif ve anlamlı; *reklam harcamalarının* ise negatif ve anlamlı ilişkisi bulunduğunu saptamıştır. Ayrıca, *reklam harcamalarının* yurt içi satışlarla da negatif ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucunu bulmuştur.

Vorhies ve Morgan (2005), pazarlama kabiliyetleri ile işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre literatürde kaynakları değerli çıktılara dönüştürmede kullanılan belirli kabiliyetler, klasik pazarlama karması elemanlarıdır. Yazarlar ilgili literatürden hareketle,

pazarlama karması elemanlarıyla birlikte “satış, pazar bilgi yönetimi, pazarlama planı ve uygulamaları”nı pazarlama kabiliyetleri olarak belirlemişlerdir. Bununla birlikte, bu pazarlama kabiliyetlerinin birbirilerine bağlı olarak performans üzerindeki dolaylı etkisinin, ayrı ayrı doğrudan etkisinden daha güçlü ve pozitif olduğunu bulmuşlardır. Yazarlara göre, bilgi elde etme mekanizmalarından biri olan kıyaslama (benchmarking), değerli pazarlama kabiliyetlerini belirlemede ve geliştirmede, yöneticiler tarafından sıkça başvurulan bir yöntemdir. Araştırmaları sonucunda yazarlar, kıyaslama yaklaşımının, sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmek için pazarlama kabiliyetlerini tanımlama, oluşturma ve güçlendirmede önemli bir *öğrenme mekanizması* olmaya başladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akdeniz v.d., (2010) Vorhies ve Morgan (2005)’in çalışmalarından farklı olarak firmaların pazarlama kabiliyetlerine ilişkin kıyaslama yaklaşımını, bayi performanslarına etkisi kapsamında örgütsel pazarlarda araştırmışlardır. Akdeniz v.d., (2010)’ne göre pazarlama kabiliyetleri, “pazarlama iletişimi, satış ve pazar bilgi yönetimi”nden oluşmaktadır. *Pazarlama iletişimi* firmanın müşterilerinin değer algılarını yönetebilme kabiliyetidir. Örgütsel pazarlarda bayilerin tanınma ile imajlarını oluşturma ve yönetebilme amacıyla yararlandıkları kaynaklar “reklam, satış tutundurma ve showroamlar” olmaktadır. *Satış*, müşterinin tüm siparişlerine yönelik isteklerinin karşılanması ve yerine getirilmesi sürecidir. Satış kabiliyetiyle ilgili kaynaklar ise satış ekibinin oluşturulması, eğitimi ve sipariş alım teknolojisine yönelik masraflardan oluşmaktadır. *Pazar bilgi yönetimi* ise, firmanın pazarları hakkında bilgi toplama ve bu bilgiyi kullanabilme sürecidir. Pazar bilgi yönetimi kabiliyetiyle ilgili kaynaklar ise, müşteri bilgisi elde etme, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesine yönelik “müşteri ilişkilerine

yatırımlardan” oluşmaktadır. Akdeniz v.d., (2010) bu çerçevede yaptıkları araştırmada, bayilerin pazarlama faaliyetlerinde girdi olarak kullandıkları kaynakları, “reklam, pazarlama, showroom giderleri ve müşteri ilişkilerine yönelik yatırımlar”, “satış, pazar bilgi yönetimi ve pazarlama iletişimi” olarak nitelendirilen pazarlama kabiliyetlerine dönüştürmelerinin firmanın finansal performansının göstergesi olarak toplam satışlar<sup>4</sup> üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Nath v.d., (2010) kaynak temelli yaklaşım kapsamında, firmaların fonksiyonel kabiliyetlerinden “pazarlama ve operasyonel kabiliyetler” ile “mal, hizmet ve uluslararası çeşitlendirme stratejilerinin” firmaların finansal performansına etkisini lojistik sektörde incelemişlerdir. Nath v.d., (2010) firmaların pazarlama ve operasyonel kabiliyetleri arttıkça, daha iyi bir işletme performansı gösterecekleri sonucunu bulmuşlardır.

Krasnikov ve Jayachveran (2008)’in çalışmaları ise, farklı çeşitlerdeki kabiliyetlerin performansa etkilerinin de farklı olabileceği yönündedir. Araştırmacılar firmanın *pazarlama, araştırma-geliştirme ve operasyonel kabiliyetleri* ile performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Pazarlama kabiliyetlerinin performansa etkisinin araştırma-geliştirme ve operasyonel kabiliyetlerinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Krasnikov ve Jayachveran, 2008).

Slotegraaf ve Dickson (2004) *pazarlama planı kabiliyetlerini* firmanın çevresiyle uyumlu hale gelebilmesi ve finansal amaçlarına ulaşabilmesi için,

---

<sup>4</sup> Akdeniz v.d., (2010)’nin çalışmasında toplam satışlar; bayilerin mal ve hizmet satışları aracılığıyla elde ettikleri toplam gelirdir.

kaynaklarını ve faaliyetlerini yönlendirerek pazar çevresinin ihtiyaçlarını karşılayabilme ve tahmin edebilme becerisi olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar pazarlama planı kabiliyetlerinin, firmanın performansına doğrudan bir etkisi olduğu ve bu ilişkinin eğrisel (curvilinear, negatif) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Morgan v.d., (2009a)'ne göre pazarlama kabiliyetleri durağan, taklit ve ikame edilemeyen değer yaratıcı mekanizmalardır. Morgan v.d., (2009a) dinamik kabiliyetler, kaynak temelli ve içsel büyüme teorileri kapsamında “marka yönetimi, pazar duyarlılığı ve müşteri ilişkileri yönetimi” değişkenlerinden oluşan pazarlama kabiliyetlerinin firmanın kar artışıyla ilişkisini araştırarak, açıklamaya çalışmışlardır. Firmaların marka yönetimi ve pazar duyarlılığı kabiliyetleri ne kadar güçlü olursa, gelir büyüme oranlarının da o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, müşteri ilişkileri yönetimi kabiliyetlerinin, gelir büyüme oranını azalttığını bulmuşlardır.

Desarbo v.d., (2005) stratejik kabiliyetlerden biri olarak değerlendirdikleri pazarlama kabiliyetini, “müşteriler ve rakipler hakkında bilgi, pazarlama faaliyetlerinin entegrasyonu, pazarı bölümlenme ve hedefleme becerisi ile fiyatlandırma ve reklam programlarının etkililiği” değişkenleriyle ölçerek performansa etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, kabiliyetler ve çevresel faktörlerin, etkileşimin yöneticiler tarafından anlaşılmasının SİB'lerin performansı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla, bu değişkenlerle SİB'lerin performansı arasında belirgin bir ilişki tespit etmişlerdir.



## 2.4. İHRACAT PAZAR YÖNLÜLÜK İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İhracat pazar yönlülük genel olarak, ihracat pazarlarında uygulanan pazar yönlülük stratejisidir. Cadogan v.d., (2009)'ne göre *ihracat pazar yönlülük* firmanın pazarlama anlayışlarını ihracat faaliyetlerine dahil edebilmek, katabilmek için gösterdiği çabalarıdır. Akdeniz v.d., (2010)'ne göre pazar yönlülük, müşterilerle iletişim ve ilişkiler oluşturabilme ve yönetebilme kabiliyetleriyle ilgilidir. Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990) ile Cadogan v.d., (2001)'ne göre ise, firmanın ihracat pazarlarındaki tüketicilerin isteklerine uygun ürünler, geliştirip sunabilmesi için uluslararası pazar çevresindeki tüketicileri, rakipleri ve diğer çevresel faktörleri sürekli ve düzenli olarak izlemesidir (Murray v.d., 2007). Francis ve Collins-Dodd (2000)'e göre ihracat pazar yönlülük proaktif ve pasif olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. *Proaktif ihracat yönlülük*, firmaların etkin bir şekilde yeni ihracat pazarları, yeni ihracat fırsatları ve yeni network ilişkileri arayışında olmaları ve bulmalarıdır. *Pasif ihracat yönlülük* ise, firmaların ihracat satışlarını etkin bir şekilde istememeleri ya da ihracat pazar bilgileri arayışında girişken olmamalarıdır. Cadogan v.d., (2002)'ne göre *ihracat pazar yönlülük faaliyeti* “firmanın ihracat faaliyetleriyle ilgili pazar bilgisinin üretimi, bu bilginin uygun karar vericilere dağıtımı ve ihracat pazarlarındaki müşteriler, rakipler ile firmayı etkileyen ve ihracat yapacağı müşterilere üstün değer yaratabilmesini sağlayan diğer pazar faktörlerine yönelik tepkilerin planlanması ve uygulanması kabiliyetidir”. Bu bağlamda firmaların ihracat pazar yönlülük seviyeleri yüksekse, ihracat pazarlarındaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilmeleri beklenmektedir. Ayrıca, firmalar ihracat pazarlarındaki rakiplerin

stratejilerini daha iyi anlayabilecek ve bunlara daha iyi bir şekilde karşılık verebileceklerdir (Dodd, 2005). Dolayısıyla, ihracat pazar yönlü davranış firmalara yabancı müşterilerine üstün değer yarabilme kabiliyeti vermektedir. Eğer firma müşterilerinin şu anki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerini sürekli olarak belirleyip tepki verebilirse, rakiplerinden daha iyi bir şekilde müşterilerini tatmin ederek, daha iyi bir konumda olabilecektir (Cadogan v.d., 2002). Murray v.d., (2008)'ne göre ihracat pazar yönlülük yeni ürün geliştirmenin yanı sıra etkili fiyat ve tutundurma stratejilerine yardımcı olan stratejik olarak değerli bir kaynaktır.

İhracat pazar yönlülüğün en önemli işlevi ihracat pazarlarındaki müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları, rakipler ve dış çevredeki piyasa baskıları (hükümetin politik düzenlemeleri ve teknolojik değişimler gibi) hakkında bilgi elde etmektir. Dolayısıyla pazar yönelimli firmalar, sürekli olarak uygun ihracat pazar bilgisini elde eder, bu bilgiyi ihracat personeli ya da örgüt içindeki diğer karar vericiler arasında paylaşır ve ihracat pazarlarındaki değişimlere hızlıca yanıt verirler (Murray v.d., 2011).

Pazar yönlülüğü ihracat kapsamında ele alan kantitatif yönlü ilk çalışmalardan biri Cadogan v.d., (1999) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cadogan v.d., (1999), ihracat pazar yönlülüğü dört değişkenle tanımlamıştır. Bunlar; “ihracat bilgisi üretme, ihracat bilgisinin yayılımı, ihracat bilgisine tepki verme ve koordinasyon mekanizması”dır. *İhracat bilgisi üretme*, firma ile müşterileri ve rakiplerini etkileyebilen; ihracat pazarlarındaki müşteriler, rakipler ya da çevresel değişimlere odaklı ihracat pazar bilgisinin yaratılmasını sağlayan bütün faaliyetlerdir. İhracat bilgisi ihracat personeli, ar-ge ve pazarlama gibi departmanlar ya da faaliyetler

tarafından üretilmektedir. *İhracat bilgisinin yayılımı*, firma ile müşterileri ve rakiplerini etkileyebilen; ihracat pazarlarındaki müşteriler, rakipler ya da çevresel değişimlere odaklı ihracat pazar bilgisinin paylaşılmasına yönelik bütün faaliyetleri kapsamaktadır. İhracat bilgisi ihracat personeli ile diğer tüm departmanlar ya da daha genel olarak bütün firma arasında paylaşılmaktadır. *İhracat bilgisine tepki verme*, firma ile müşterileri ve rakiplerini etkileyebilen; ihracat pazarlarındaki müşteriler, rakipler ya da çevredeki değişimlere odaklı olarak üretilen ve yayılan ihracat bilgisine verilecek bütün tepkilerin planlanması ve uygulanmasıdır. *Koordinasyon mekanizması* ise, iletişim ve ortak anlayış, sorumluluğu vurgulayan örgüt kültürü, işbirliği ve yardımlaşma, işlevler arası çatışmanın giderilmesi ve ortak iş odaklı hedefler v.b. birçok birbiriyle ilişkili unsurlardan oluşmaktadır.

İhracat pazar yönlülük çalışmalarında bu alana ilk temel katkıyı sağlayanlardan Cadogan v.d., (1999)'nin çalışmasında geliştirdiği ihracat pazar yönlülük ölçeğinin dört unsur bir arada ele alınarak kullanıldığı çalışma sayısı (Akyol ve Akehurst,2003) çok az sayıdadır. Buna karşın, bu ölçeğin koordinasyon mekanizması dahil edilmeden yer aldığı Cadogan v.d., (2002)'nin çalışmasının, birçok araştırmacı tarafından (Cadogan v.d.,2003; Cadogan ve Cui,2004; Dodd,2005; Murray v.d.,2007; Cadogan v.d., 2009; Murray v.d., 2011) uyarlanarak kullanıldığı görülmektedir.

İlgili literatürde firmaların yerel pazarlarıyla ihracat pazarlarındaki pazar yönlü davranışlarının, farklı seviyelerde olduğu tartışılmaktadır (Cadogan v.d.,1999; Cadogan v.d., 2002; Cadogan v.d., 2003; Cadogan ve Cui, 2004).

Slater ve Narver (1993)'a göre pazar yönlülük seviyelerini arttırmak önemli kaynaklara yatırım yapmayı gerektirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yatırımlarının geri dönüşünün uygun ödüllerle olacağından emin olmaları gerekmektedir. Genel görüş ise, ihracat pazar yönlü davranış seviyesini arttırmanın ihracatçılar için iyi olduğu yönündedir (Cadogan v.d., 2003).

Cadogan ve Cui (2004)'ye göre firmaların iç pazarlardaki faaliyetleriyle, ihracat pazarlarında gerçekleştirdikleri faaliyetlerdeki *pazar yönlü davranışları* arasındaki farkları ayırt etmek gerekmektedir. Örneğin; firmaların genellikle ihracat faaliyetlerinde, yerel pazarlardaki faaliyetlere kıyasla, daha az pazar yönlü oldukları gözlemlenmiştir. Cadogan v.d., (2002)'ne göre pazar yönlü faaliyetler pazar bilgisinin elde edilmesi, yayılımı ve kullanımı merkezlidir. Firmaların ihracat bilgi yönetimi faaliyetleri, yerel pazarlardakinden daha az gelişmiş ve tecrübe edilmiştir. Üstelik, firmanın iç pazarda güçlü seviyelerdeki pazar yönlülüğü, ihracat faaliyetlerindeki pazar yönlülüğe kendiliğinden aktarılmamaktadır (Cadogan v.d., 2003). Bu açıdan bakıldığında firmanın kendi ülkesindeki pazar yönlülüğün, ihracat pazarlarındakiyle aynı olması beklenmemelidir. Dolayısıyla, Cadogan ve Cui (2004) firmaların ihracat faaliyetlerinden doğan çıktılarını (ihracat performansı) tespit etmede, yerel pazarlardaki faaliyetlerinin, ihracat pazarlama faaliyetlerine kıyasla küçük bir rol oynadığı düşünmektedirler. Başka bir ifadeyle, firmanın yerel pazarlardaki faaliyetlerinin, ihracat performansı üzerindeki etkisinin çok az olduğu görüşündedirler. Bu bağlamda, ihracat performansını inceleyen çalışmalarda, firmaların ihracat pazarlarındaki pazar yönlülüklerini dikkate alma gereği bulunmaktadır. Murray v.d., (2007)'e göre de firmaların yerel pazarlardaki başarıları, dış pazarlardaki başarılarının garantisi olmamaktadır. Bu bağlamda firmaların yerel

pazarlarındaki başarıyı, uluslararası pazarlarda sürdürebilmesi, ihracat pazar yönlülükle mümkün olabilmektedir.

Cadogan v.d., (1999)'ne göre ise pazar yönlülüğün temel doğal yapısı ihracat yönlülükte değişmemekte fakat düzenlemeler farklı uygulanmaktadır. İhracat çevresinin karmaşıklığı, bilgi gerekliliğinin artması sonucunu doğurmaktadır. Ancak bu durum firmaların ihracat pazar yönlülük geliştirmek için ihtiyaç duyulan kaliteli ihracat bilgisine ulaşabilme ve kullanabilmelerinde engellerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla firmaların yerel pazarlardan dış pazarlara geçişlerinde ihracatla ilgili düzenlemelerinde, iç pazarlar için geliştirdikleri ve denedikleri mevcut tedbirlerin dış pazarlara yönelik sadece uyumlaştırılması yeterli olmayacaktır. Yerel pazarların özellikle kalitatif açıdan ihracat pazarlarındakinden çok farklı olmasından dolayı ihracat pazar yönlülük faaliyetlerinde ihracat bilgisi üretimi, yayılımı, tepki verebilme ve koordinasyon mekanizması gibi ek unsurlara gerek duyulmaktadır.

Cadogan ve Cui (2004) de, Cadogan v.d., (1999), Cadogan v.d., (2002) ile Akyol ve Akehurst (2003)'ün izinden giderek firmaların ihracat pazar yönlü davranışlarının odağını, iç pazarlarıyla değil, sadece ihracat pazarlarıyla ilişkilendirerek şu şekilde tanımlamışlardır;

- İhracat faaliyetleriyle ilgili pazar bilgilerini üretme (ihracat pazarlarındaki müşterilerin ihtiyaç ve istekleri ile ihracat faaliyeti gerçekleştiren yeni rakipleri tespit etme v.b.)
- Uygun karar vericilere ihracat pazar bilgilerini yayma (ihracat pazarlarıyla ilgili bilgileri paylaşma, resmi ve gayri resmi olarak değiştirme, takas etme v.b.)

- Elde edilen ve paylaşılan ihracat pazar bilgileri ışığında, doğrudan ihracat pazarlarına yönelik tepki ve taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanması (ihracat pazarları için ürün adaptasyonu, rakiplerin faaliyetlerine karşılık verilmesi v.b.)

Pazar yönlülük kavramının pazarlama disiplinde önemli bir yeri bulunmaktadır. İhracat performansı araştırma alanında, 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ihracat başarısının belirleyici faktörü olan ihracat pazar yönlülüğe gösterilen ilginin giderek arttığı görülmüştür (Sousa v.d., 2008). Dolayısıyla araştırmacılar (Cadogan ve Diamantopoulos,1995; Cadogan v.d.,1999; Collins-Dodd,2000; Cadogan v.d., 2002; Akyol ve Akehurst, 2003; Cadogan v.d., 2003; Cadogan ve Cui,2004; Knight ve Cavusgil, 2004; Dodd,2005; Murray v.d., 2007; Cadogan v.d., 2009; Murray v.d.,2011) çoğunlukla ihracat pazar yönlülüğü benimsemiş ve uygulayan ihracatçı firmalar ile ihracat performansları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalara yönelmişlerdir.

Cadogan v.d., (1999) çalışmalarında ilgili literatürde daha önceden yapılmış çalışmalardaki mevcut pazar yönlülük ölçeklerini (Kohli ve Jaworski,1990; Narver ve Slater,1990) daha kapsamlı hale getirerek, ihracat pazarlarına uyarlamışlar ve ülkelerarası tutarlılığını incelemişlerdir. İhracat pazar yönlülüğü “ihracat bilgisi üretimi, yayılımı, tepki verme ve koordinasyon mekanizması” ile ölçmüşlerdir. İhracat performansını ise “satış performansı (ihracat faaliyetlerinden elde edilen toplam satış gelirinin toplam personel sayısına bölümü), yönetimin hedefleri (ihracat satışları, ihracat karlılığı, ihracat pazar payı ve yeni pazarlara girişlerin oranı) ile firmanın ihracat başarılarının küresel değerlendirilmesi” olarak ele almışlardır.

İhracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında ihracat pazar yönlülük ölçeğinin Birleşik Krallık ile Almanya arasında tutarlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Murray v.d., (2007) ise Cadogan v.d., (1999)'nin çalışmalarını geliştirerek *ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı ölçeklerinin* Doğu ve Batı ülkeleri arasında değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik bir inceleme yapmışlardır. Bu bağlamda ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı ölçeklerinin Çin'de üretim ve ihracat yapan yerel ve yabancı firmalar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını kültürlerarası analizle incelemiş ve değişmediğini tespit etmişlerdir. Çalışmalarında ayrıca, ihracat pazar yönlülük unsurlarının ihracat performansı (ihracat girişiminden tatmin olma ve finansal performans) üzerindeki etkilerinin Çin'deki yerel ve yabancı firmalar arasında farklılaştığını bulmuşlardır. Çin'deki yabancı firmaların *ihracat bilgisi üretmelerinin* ihracat performanslarıyla pozitif anlamlı ilişkili olduğunu; *ihracat bilgisinin yayılımının* Çin'deki yerli ve yabancı firmaların ihracat performanslarıyla anlamlı ilişkisi olmadığını; *ihracat bilgisine tepki vermenin* ise Çin'deki yerel firmaların ihracat performansı ile pozitif anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Murray v.d., (2011) ise Çin'de yerli ve yabancı 491 ihracat firması kapsamında pazar yönlülük, pazarlama kabiliyetleri, içsel ve dışsal faktörler, rekabetçi avantajlar ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İhracat pazar yönlülüğü, “ihracat bilgisi üretme, yayma ve tepki verme”; dışsal faktörleri; “pazar türbülansı ve rekabetçi yoğunluk”; içsel faktörleri; “koordinasyon mekanizması ve düşük maliyet stratejisi”, pazarlama kabiliyetlerini; “yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi kabiliyeti”, ihracat performansını ise “finansal,

strateji ve ürün performansı” değişkenleriyle ölçmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, ihracat pazar yönlülük ile üç pazarlama kabiliyeti arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca pazarlama kabiliyetlerinin ihracat pazar yönlülük ve ihracat performansı arasında aracı rolü olduğunu bulmuşlardır. Koordinasyon mekanizmasının, pazar yönlülüğün yeni ürün geliştirme ve pazarlama iletişimi kabiliyetlerine etkisini güçlendirdiğini, maliyet liderliği stratejilerinin ise zayıflattığını bulmuşlardır. Dışsal faktörlerden pazar türbülansının, ihracat pazar yönlülüğün yeni ürün gelişme kabiliyetine etkisini zayıflattığı, rekabetçi yoğunluğun ise güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Cadogan v.d., (2002) ihracat yazar yönlülük faaliyetlerini “ihracat pazar yönlü bilgi üretimi, bu bilginin yayılımı ve bu bilgiyle tepki verme” olarak ele almışlardır. Ayrıca *ihracat deneyimi, ihracata bağımlılık ve ihracat koordinasyonu* ihracat pazar yönlülük faaliyetlerini etkileyen faktörler olarak araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu bağlamda Cadogan v.d., (2002) ihracat pazar yönlülük faaliyetlerini etkileyen unsurlar ve bu faaliyetler sonucu oluşan performans çıktılarını, ihracat pazar çevresinin ihracat pazar yönlülük ile ihracat performans ilişkisi arasındaki düzenleyici rolünü irdeleyerek analiz etmişlerdir. İhracat performans göstergelerinden “ihracat satış hacmi, ihracat karı, ihracat pazar payı ve yeni pazarlara giriş oranı”nı *firmaların memnuniyet seviyeleri*; yaptıkları “küresel değerlendirme”yi ise *firmaların genel ihracat performansı* başlığı altında ele almışlar ve bunların çevresel faktörlerin etkisi olmaksızın ihracat pazar yönlülük faaliyetleriyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak, ihracatçıların pazar yönlü faaliyetleriyle ihracat performansları arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarmışlardır.



Cadogan v.d., (2003) ihracat pazar yönlülük davranışının, firmaların ihracat performansına etkisini istikrarsız/yüksek değişimin yaşandığı ihracat pazar çevrelerinde incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar ihracatçıların ihracat faaliyetlerindeki pazar yönlülük davranış seviyeleri ile ihracat büyüme performansları arasında pozitif ilişki, ihracat kar performansı ile ise büyümeden kaynaklanan dolaylı bir ilişki saptamışlardır. Ayrıca, ihracat pazarlarındaki *rekabetçi yoğunluk ve teknolojik değişimin* ihracatçıların pazar yönlü davranışlarıyla ihracat performansları arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Cadogan ve Cui (2004), Çin'deki ihracat acentelerinin ihracat pazar yönlü davranış seviyelerinin, ihracat performanslarına etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar ihracat pazar yönlülük davranış seviyeleri çok düşük ve çok yüksek olan ihracat acentelerinin, orta seviyede ihracat pazar yönlü acentelerden daha iyi performans gösterdiklerini yani ihracat pazar yönlülük seviyesi ile ihracat performansı arasında *doğrusal olmayan içe dönük ilişki* olduğunu ileri sürmüşler, fakat ileri sürdükleri hipotez kabul edilmemiştir. Araştırmacılar *doğrusal olmayan dışa dönük ilişki* tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, yüksek seviyede ihracat pazar yönlü davranışın, ihracat performansını negatif yönde etkilendiğini bulmuşlardır. Bu bağlamda, yüksek seviyede ihracat pazar yönlülük davranışı sergileyen ihracat acentelerinin, ihracat pazar yönlülük seviyesi arttıkça ihracat performanslarının düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Cadogan ve Cui (2004) hipotezlerinin analizlerle desteklenememesini, araştırma modellerinin yetersizliğine dayandırmışlardır.

Cadogan v.d., (2009) de ihracatçı firmaların ihracat yönlülükleri ve performansları arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını araştırmışlardır. Bu

bağlamda, Cadogan v.d., (2009) pazar dinamizmi ve firmanın izlediği uluslararasılaşma stratejilerinin (seviyelerinin), *ihracat pazar yönlülük davranışlarıyla ihracat performansı* arasındaki ilişkiye etkisini incelemiştir. Cadogan v.d., (2009), araştırmaları sonucunda ihracat pazar yönlülük ile ihracat satış performansı arasında doğrusal olmayan dışa dönük ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile ihracat pazar yönlülük seviyesi aşırı yükseldikçe, ihracat performansının düşeceğini ortaya çıkarmışlardır. Cadogan v.d., (2009)'ne göre;

- Firmanın ihracat pazar yönlü davranış seviyesini geliştirmesi ve sürdürebilmesi masraflıdır, özel kaynak yatırımları gerektirmektedir.
- Firma kısıtlı bir bütçeyle faaliyetini sürdürüyorsa, kaynak tedarikine yönelik yatırımlara optimum seviyede öncelik vermesi gereklidir.
- Teknolojik, girişimsel, öğrenme ve yenilik odaklı olmak müşterilere üstün değerler sunabilme ve satış başarılarında, pazar yönlülükten daha önemli olabilmektedir. Eğer firmaların ihracat pazar yönlülük davranışı yüksek seviyelere getirilirse, firmalar ihracat pazar bilgisi üretebilmek, yayabilmek ve bu bilgilere tepki verebilmek için, müşteri değerini attıran diğer önemli stratejik odaklılıklara yaptıkları yatırımları azaltmaları gerekebilecektir.

Francis ve Collins-Dodd (2000) durumsallık yaklaşımı kapsamında küçük ve orta büyüklükteki yüksek teknoloji (bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon) firmalarının ihracat pazar yönlülüklerinin, ihracat performanslarına (ihracat yoğunluğu, ihracat satışları, ihracat yoğunluğundaki büyüme ve brüt ihracat karı) etkisini incelemiştir. Francis ve Collins-Dodd (2000) çalışmalarında proaktif ihracat yönlülüğün firmanın ihracat performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi

olduğunu bulmuşlardır. Pasif ihracat yönlülüğün ise, ihracat performans ölçülerinden *ihracat yoğunluğu ve ihracat satışlarıyla* negatif ve anlamlı ilişkisi olduğunu; *ihracat yoğunluğundaki büyüme ve brüt ihracat kârıyla* ise ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Francis ve Collins-Dodd,2000).

Akyol ve Akehurst (2003) ihracat pazar yönlülük ölçeğini, Cadogan v.d., (1999)'nin çalışmasından birebir kullanarak, ihracat bilgisi üretme, bu bilgiyi yetkili karar vericilere yayma ve bu bilgiye tepki verme ile koordinasyon mekanizması olarak ele almış ve ihracat performansı ile bu unsurlar arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Dodd (2005) ise, ihracat pazar yönlü davranışları; koordinasyon mekanizması hariç diğer üç değişkenle ele almış ve ihracat performansı ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Knight ve Cavusgil, (2004) küresel doğan firmaların, uluslararası girişimsel ve uluslararası pazar yönlülüklerinin işletme stratejileri ile ilişkisinin uluslararası performanslarına etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, uluslararası girişimsel yönlülük, güçlü pazar becerileri gibi diğer kaynak ve kabiliyetlerle bütünleştirildiği zaman, firmaların yabancı pazarlardaki fırsatları görebilmelerine ve bu pazarları ele geçirebilmelerine imkan vermektedir. Uluslararası pazar yönlülük ise, uluslararası pazarlardaki müşterilere pazarlama karması elemanlarıyla değer yaratılabilme yönetim anlayışıdır. Çalışmaları neticesinde, *uluslararası pazar yönlülüğün* küresel doğan firmaların, işletme stratejileri kapsamında ele aldıkları “eşsiz ürünler geliştirebilme, kalite odaklılık ve yabancı distribütörlerden yararlanabilme yeteneği”nin oluşmasına etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, küresel doğan firmaların “küresel teknolojik yetenekleri” ile uluslararası

pazar yönlülükleri; “yabancı distribütör kullanma yetenekleri” ile *uluslararası girişimsel yönlülükleri* arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Dolayısıyla araştırmacılar, küresel doğan firmaların uluslararası pazar ve girişimsel yönlülüklerinin etkisiyle geliştirdikleri stratejilerle, uluslararası performansta başarıya ulaşabileceklerini ortaya çıkarmışlardır. Başka bir ifadeyle uluslararası pazar yönlülükle, uluslararası performans arasında dolaylı ilişki tespit etmişlerdir.

## **2.5. DIŞ (ÇEVRESEL) FAKTÖRLER İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Firmaların kaynakları, kabiliyetleri, uyguladıkları stratejiler ve dolayısıyla performansları dış çevreden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Başka bir ifadeyle çevre, firmalar için fırsat sunabilirken, tehditleri de barındırabilmektedir. Bununla birlikte çevresel koşullar, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini, ulusal faaliyetlerden daha karmaşık hale getiren bir faktördür (Daniels v.d., 2011:50). Clarke ve Wilson (2009)’a göre firmalar kendi yerel pazarlarda iyi bir performans göstermelerine karşın, uluslararası pazarlarda yeni stratejiler benimsemekte ve bu stratejilerle dış pazarlara uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Dolayısıyla gerek ulusal gerekse uluslararası firma performansını etkileyebilecek dış çevre koşulları kontrol edilemediğinden, firmaların ihracat pazar yönlülükleriyle, sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri ile stratejilerini bu çevreye göre adapte etmeleri gerekebilecektir.

İlgili literatürde dış çevre faktörlerinin firmaların ihracat performansına etkisine yönelik pek çok çalışma (Aaby ve Slater,1989; Dominguez ve Senqueira, 1993; Ito ve Pucik, 1993; Kaynak ve Kuan,1993; Cavusgil ve Zou,1994; Das,1994; Zou ve Stan,1998; Cadogan v.d., 2002; Cadogan v.d., 2003; Knight ve Cavusgil,2004; Sousa v.d.,2008; Cadogan v.d., 2009; Lu v.d.,2010; Murray v.d.,2011; Morgan v.d.,2012) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda çevresel faktörler farklı değişkenlerle (rekabet yoğunluğu, teknoloji yoğunluğu, pazar türbülansı, ihracat pazarına giriş engelleri, ihracat teşvikleri v.b.) ölçülmüştür.

Aaby ve Slater (1989) 1978 ile 1988 yılları arasında ihracat performansına yönelik yapılan çalışmaları inceleyerek, bir “stratejik ihracat modeli” oluşturmuşlardır. Modellerinde *dış çevrenin* ihracat performansını doğrudan etkileyen değişkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, Aaby ve Slater (1989)’a göre bireysel ihracatçıların bu çevreyi etkileme dereceleri sınırlıdır. Çalışmalarında ihracat yönetimi, davranışı ve performansını etkileyen dış çevre “makro ekonomik, sosyal, fiziksel, kültürel ve politik” unsurları içermektedir. Aaby ve Slater (1989) güncel ihracat bilgisini sentezleyebilecek iki yaklaşımdan birinin firmanın stratejisi ve işlevleri, diğerinin ise *dış çevresi* olduğunu savunmuşlardır.

Zou ve Stan (1998)’e göre firmanın ihracat performansına yönelik yapılan çalışmalarda, firmaların farklı özelliklerde birden çok dış pazarda faaliyette bulunabilmesinden dolayı dış çevrenin tanımlanması ve analiz edilmesi güçtür. Zou ve Stan (1998) çalışmalarında literatürde 1987 ile 1997 yılları arasında ihracat performansını etkileyen unsurlara yönelik yapılan elli çalışmadan sadece on sekizinin dış çevreyi ele aldığını ve bir çoğunda anlamlı sonuç bulamadıklarını fark

etmişlerdir. Zou ve Stan (1998) dış çevre faktörlerinin ihracat performansına etkisine yönelik yapılan çalışmaların birçoğunda (Madsen,1989; Gray,1997) dışsal kontrol edilemeyen faktörlerin (ihracat pazarındaki rekabet gücü ve engeller, endüstrideki istikrarsızlık ve teknolojik yoğunluk ile yerel pazar özellikleri), özellikle finansal ihracat performans unsurlarından ihracat satışları, kar ve artışına olan etkisinin incelendiğini gözlemlemişlerdir.

Sousa v.d., (2008) ise 1998 ile 2005 yılları arasında ihracat performansının belirleyicilerine yönelik yapılan elli iki çalışmada, dış çevreyi yurtdışı ve yurtiçi pazar koşulları ile birlikte modellerine ekleyen çalışmaların arttığını gözlemlemişlerdir. Sousa v.d., (2008) bu çalışmalardan bazılarının (Robertson ve Chetty,2000; Gençtürk ve Kotabe, 2001; Stöttinger ve Hozmüller, 2001; Alvarez,2004; Lages ve Montgomery,2005) “yerel pazarda ihracat yardımı ve çevresel düşmanlık” değişkenleriyle ölçtükleri yurt içi pazar koşullarının, ihracat performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaştıklarını görmüşlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalardaki bulgular, kamu ya da özel kuruluşlar tarafından oluşturulan ihracat destek programlarının, firmanın ihracat faaliyetlerine yardımcı olmasıyla ihracat performanslarını pozitif olarak etkilediğini vurgulamaktadır.

Katsikeas v.d., (1996) *iç pazardaki ihracat politikalarının* ihracat performansı üzerinde pozitif, *iç pazardaki baskılar* ve *ülke parasındaki devalüasyonun* ise ihracat performansına anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Madsen (1989)’a göre *iç pazar çekiciliğinin* ihracat satışları üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Kaynak ve Kuan (1993)’a göre Tayvanlı firmaların ihracat performansının değişiklik göstermesi yurt dışında faaliyette bulunulan çevresel koşulların

farklılaşmasından kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda Kaynak ve Kuan (1993) çalışmalarında hedeflenen yabancı pazarın çevresini; “fiyat ve teslimatta rekabet baskısı, enflasyon ve sanayileşme oranı, ekonomik gelişmişlik düzeyi, Tayvan menşeli ürünlere yönelik tutum, yaşam standartları, politik istikrar, yabancı paranın uygunluğu, ikame mallardaki çeşitlilik, piyasa fiyatında dalgalanma, potansiyel talep, ambalaj, etiket ve diğer pazarlama standartları, devletin ithal ürünlere yönelik kısıtlamaları ve zorlayıcı kamu ihale politikaları” değişkenleriyle ölçmüş ve bu değişkenlerin firmaların ihracat performanslarına etkisini incelemiştir. Hem ihracat satışları hem de ihracat karı açısından yüksek performans gösteren firmaların, daha sanayileşmiş bölgelerde ve daha uygun koşullarda (pazara giriş kolaylığı, düşük işsizlik oranı, uygun yabancı para v.b.); toplam kar içinde ihracatın payının fazla olması açısından yüksek performans gösteren firmaların ise, yabancı paranın uygun olduğu fakat istikrarsız kamu politikaları ve beklenmeyen talep değişimlerinin yaşandığı yabancı pazarlarda faaliyette bulduklarını tespit etmişlerdir. Fakat toplam satışlar içinde ihracatın payı (ihracat yoğunluğu) fazla olması açısından ihracat performansı yüksek olan firmaların, yurtdışı hedef pazar çevresinin hiçbir değişkenin ihracat performans artışına etkisini bulamamışlardır. Ayrıca ekonomik gelişmişlik düzeyi, işsizlik oranı, Tayvanlı ürünlere yönelik tutum ve ithalat kısıtlamalarının ihracat satışlarına; rekabetçi fiyat baskıları ve piyasa fiyatındaki dalgalanmanın ise, ihracat karına negatif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Daha önce değinilen Dominguez ve Senqueira (1993)’in çalışmalarında ise ihracat performans değişkenleri, endüstri dalları ve ülkeleri benzer olan firmalar üç gruba ayrıldıktan sonra, ihracat stratejileri, bağlılık ve yetenekleri birbirleriyle karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Çalışmaları neticesinde Dominguez ve Senqueira

(1993) çevresel faktör kapsamında ele aldıkları, *endüstri dallarının* ihracat stratejilerini anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Firmaların içerisinde buldukları endüstri dallarının firmaların reaktifliği, ürün kalitesi, ihracatı teşvik eden kurumları kullanımı ve hizmet sundukları az gelişmiş ülkelerin sayısını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna ilaveten, emek yoğun endüstrilerin (yiyecek ve tekstil) sermaye yoğun endüstrilere (kağıt-kimya ve imalat) oranla en yüksek iki ihracat performansına sahip grupla (Grup 2 ve 3) daha ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yiyecek endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların diğer endüstri dallarına kıyasla en az reaktif, ihracat teşvikleriyle en az ilgili olduğu ve az gelişmiş ülkedeki müşterilerine en az sayıda satış yaptıkları; hizmet-kalite odaklılıklarının ise en fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın kağıt, kimya ve imalat sanayi firmalarında tam tersi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yiyecek endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar en yüksek ihracat hacmi ile büyüklüğüne sahip olan gruplar kapsamında değerlendirildiklerinde, diğer endüstri dallarına kıyasla fiyat-maliyet odaklılıkta ve son tüketicilere doğrudan satışta en yüksek seviyede oldukları tespit edilmiştir. Kalite-hizmet odaklı gruplar kapsamında değerlendirme yapıldığında ise, emek yoğun endüstrilerin fiyat-maliyet odaklılıklarının en az seviyede, sermaye yoğun endüstrilerin ise en yüksek seviyede oldukları sonucu bulunmuştur. Yazarlar, bunun nedenini sermaye yoğun endüstrilere kıyasla emek yoğun endüstrilerin fiyat indirimi yerine farklılaştırma yöntemiyle fayda sağlamalarından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlamışlardır.

Kontrol edilemeyen dış faktörlerden firmanın faaliyette bulunduğu endüstrideki *teknoloji yoğunluğunun* ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Cavusgil ve Zou, 1994; Holzmüller ve Stöttinger, 1996; Ito ve Pucik,



1993). Bu bağlamda firmaların içerisinde buldukları endüstri yapısının teknoloji odaklılığı arttıkça daha iyi bir ihracat performansı gösterdiği gözlemlenmektedir. Örneğin; Ito ve Pucik, (1993) firmaların ihracat satışları ile endüstrideki ar-ge yoğunluğu arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Buna karşın, Ito ve Pucik, (1993) endüstrinin araştırma geliştirme yoğunluğu ile ihracat yoğunluğu arasında ilişki bulamamışlardır. *Endüstri istikrarsızlığının* yani teknolojideki hızlı değişim, tahmin edilmezlik ve risk oranının ihracat satışlarına pozitif etkisi olduğuna yönelik çalışmalar da mevcuttur (Das,1994 ve Lim v.d.,1996).

Das (1994)'a göre ilgili literatürde “rekabetin seviyesi, firmanın endüstri dalı, ülkenin ekonomik ve politik çevresi, hedef ülke” gibi dışsal değişkenlerin ihracata etkisi birçok araştırmada görülmektedir. Fakat Das (1994) bu değişkenlerin ihracat başarısına etkisine yönelik az sayıda araştırma tespit ettiğinden, çalışmasında “endüstriyel özellikler ve hedef ülke” olarak belirlediği *dışsal değişkenlerin* ihracat başarısına etkisini incelemiştir. Das (1994)'ın çalışması sonucunda başarılı ihracatçı firmaların, hızlı değişen, riskli ve rekabetin yoğun olduğu çevrelerdeki endüstrilerde faaliyette buldukları tespit edilmiştir.

Cavusgil ve Zou (1994) ihracat performansı, ihracat pazarlama stratejileri ile içsel ve dışsal faktörler arasındaki ilişkiye yönelik model geliştirmişlerdir. Çalışmaları sonucunda, içsel ve dışsal güçlerin ihracat performansı üzerinde ihracat pazarlama stratejileri aracılığıyla dolaylı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Cavusgil ve Zou (1994)'nun modelinde dışsal güçlerden *endüstri özellikleri* “endüstrideki teknoloji odaklılık”; *ihracat pazarının özellikleri* ise “ihracat pazarının rekabet gücü ve ihracat müşterilerinin marka aşinalığı” olarak modelde belirtilmiştir. İhracat

pazarlama stratejilerinden, *ürün uyarlamasının* “ihracat pazarının rekabet gücü” ile kısmen ve pozitif ilişkisi; “endüstride teknoloji odaklılık” ile güçlü ve negatif ilişkisi bulunmaktadır. *Tutundurma uyarlamasının* ise “ihracat pazarının rekabet gücü” ile güçlü ve pozitif ilişkisi; “endüstrideki teknoloji odaklık” ile güçlü ve negatif ilişkisi; “ihracat müşterilerinin marka aşinalığı” ile zayıf ve negatif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. *Yabancı dağıtıcıya destek* “endüstrideki teknoloji yoğunluğu” ile güçlü ve pozitif; “ihracat pazarının rekabet gücü” ile ise kısmen ve güçlü ilişkilidir. Son olarak, *fiyat rekabet gücü* “endüstrideki teknoloji yoğunluğu” ile güçlü ve pozitif; “ihracat pazarının rekabet gücü” ile zayıf ve pozitif ilişkilidir.

Knight ve Cavusgil, (2004)’e göre özellikle zorlu, rekabetçi çevrelerde firmalar kaynaklarıyla üstün uluslararası performans gösterebilmektedirler. Das (1994)’a göre başarılı ihracatçı firmalar, rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde faaliyette bulunmaktadır. Cavusgil ve Zou (1994) çalışmalarında *ihracat pazarındaki rekabet gücünün* ihracat performansı üzerinde dolaylı ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın, Morgan v.d., (2012) firmanın pazarlama kabiliyetlerine sahip olmasına rağmen, rekabet çevresi kapsamında inceledikleri *rekabet yoğunluğu* ile ihracat girişiminin pazarlama ve finansal performansı arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wheeler v.d., (2008)’e göre dışsal çevre faktörlerinin ihracat performansına dolaylı, içsel çevreye ise doğrudan etkisi bulunmaktadır. Wheeler v.d., (2008) dış çevre faktörlerini dışsal fırsatlar ve tehditler olarak iki kısımda incelemişlerdir. Dış pazar fırsatları olarak *endüstri özellikleri* “teknoloji yoğunluğu”, *dış pazar özellikleri* “ihracat pazarının çekiciliği”, *iç pazar özellikleri* ise “bölgesel gruplaşma ve devlet

faktörü” değişkenleriyle ele alınmıştır. Dış pazar tehditleri olarak *iç pazar özellikleri* “pazar koşulları”nı, *dış pazar özellikleri* ise “pazarın rekabet gücü ve engelleri ile dış çevredeki değişim”i kapsamaktadır. Wheeler v.d., (2008)’ne göre firmalar mevcut kaynak ve kabiliyetlerini dış çevreyle uyumlu yeteneklere dönüştürerek ve stratejiler geliştirerek, dış çevredeki fırsatları ele geçirip, maruz kalabilecekleri tehditleri minimize edebilecek, sonuç olarak da etkili bir ihracat performansı elde edebileceklerdir.

Murray v.d., (2011) “pazar türbülansı ve rekabetçi yoğunluğu” dışsal faktörler olarak ele alarak, ihracat performansını dolaylı olarak etkilediğini varsaydıkları ihracat pazar yönlülükle pazarlama kabiliyetleri arasındaki ilişkide, düzenleyici rollerini incelemiştir. Pazar türbülansının, pazar yönlülüğün fiyatlandırma ve pazarlama iletişim kabiliyetlerine etkisini güçlendirdiğini; fakat yeni ürün geliştirme kabiliyetine etkisini zayıflattığını bulmuşlardır. Rekabetçi yoğunluğun ise ihracat pazar yönlülükle sadece yeni ürün geliştirme arasında pozitif düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Child v.d., (2003) çevresel belirsizliğin firmaların uluslararası performanslarına negatif etkisi olduğunu belirtmektedirler. Lu v.d., (2010) de çalışmalarında firmanın uluslararası performanslarını etkileyeceğini varsaydıkları çevresel belirsizliğe yönelik kontrol değişkenlerini incelemiştir. Bunlar; “deniz aşırı pazarlarda ürünlere yönelik miktar kısıtlaması uygulamaları ile ürünlerin rekabetçi üstünlüklerini tahmin etme zorlukları ve ticari politikadaki değişimlerden ihraç ürünlerinin etkilenmesi”dir. Araştırma sonucunda, çevresel belirsizliğin girişimci firmaların uluslararası performanslarıyla negatif ilişkili

olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, araştırmacılar ihracat performansını kabiliyetler aracılığıyla etkileyen “devlet programları”nı kurumsal sermayenin ana unsuru ve girişimci firmalara bilgi kaynağı ve uygun vergi koşulları, ihracat teşvikleri gibi finansal kaynak sunması açısından dışsal kaynak olarak nitelendirmişlerdir.

Holzmüller ve Kasper (1991) firma özellikleri, yöneticilerin nesnel ve psikolojik özellikleri, çevresel değişkenler ile özellikle örgüt kültürünün firmaların ihracat potansiyellerinde önemli bir rol oynadığını kanıtlamışlardır. Çalışmalarında *çevre* faktörü ilk önce firmalara devlet kurumları ve bankalar tarafından sağlanan “ihracat danışmanlığının kalitesi” olarak tasarlanmış, son modellerinde ise “ihracat faaliyetlerinde algılanan destek” olarak değiştirilerek ele alınmış ve ihracat performansına etkisi olduğu bulunmuştur.

Cadogan v.d., (2002)’ne göre firmaların ihracat faaliyetleri “yüksek rekabet yoğunluğu, teknolojik değişim, yasal baskı ve pazar türbülansı” gibi çevresel koşullar altında gerçekleşmesi durumunda, ihracat pazar yönlülük faaliyetleri, bu çevresel belirsizliği kaldırarak firmanın sunduğu ürünler ile ihracat müşterilerinin ihtiyaçları arasındaki uyumun kaybolmasını engelleyebilecektir. Fakat Cadogan v.d., (2002) çalışmalarında ihracat pazar çevresinin, firmanın ihracat pazar yönlülük faaliyetleriyle ihracat performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Cadogan v.d., (2003) ise firmaların ihracat faaliyetleriyle ilgili ihracat pazar yönlülük davranış seviyelerinin ihracat performansına etkisini farklı çevresel koşullar (teknolojik değişim ve rekabetçi yoğunluk) altında incelemişlerdir. Araştırmacılar ihracat performansını; ihracat satışlarının etkenliği, ihracat büyüme ve kar

performansıyla ölçmüşlerdir. Böylece, Cadogan v.d., (2003) ihracat pazarlarındaki *rekabet yoğunluğunun*, firmaların ihracat faaliyetleriyle ilgili pazar yönlü davranışlarıyla *ihracat satış etkenliği* performansları arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi olduğunu bulmuşlardır. Düşük rekabet yoğunluğunda bu ilişkinin negatif, yüksek rekabet yoğunluğunda ise, pozitif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İhracat pazarlarındaki *teknolojik değişimin* ise ihracat pazar yönlü davranışlarıyla *ihracat satış etkenliği ve ihracat büyüme* performansları arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi olduğunu bulmuşlardır. Teknolojik değişimin çok yüksek olduğu seviyelerde ihracat pazar yönlülük davranışıyla ihracat satışlarının etkenliği arasındaki ilişki negatif, teknolojik değişimin düşük olduğu seviyelerde ise bu ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, *ihracat büyüme performansının* teknolojik değişimin yüksek olduğu seviyelerde ihracat pazar yönlülük davranışıyla arasındaki ilişkinin pozitif, düşük olduğu seviyelerde ise negatif olduğunu bulmuşlardır.

Cadogan v.d., (2009)'e göre pazar yönlü davranış firmaların kabiliyeti olarak ele alınmaktadır ve firmaların iç ve dış çevrelerine bağlıdır. Araştırmacılara göre, ihracat pazar çevresi daha dinamik olduğu zaman, çevredeki değişim daha fazla olacaktır. Böylece firmaların ihracat pazarlarına sundukları ürünler ile yabancı müşterilerin tercihleri arasında sapmalar olabilecektir. Bunun sonucunda, ihracat pazarlarında dinamizm arttıkça müşterinin değerini koruyabilmek ve daha da arttırabilmek için firmaların benimsedikleri diğer odaklanılan hususlar (teknoloji, girişimsel odaklılık v.b.), pazar yönlülükten daha önemli bir hale gelebilmektedir. Bu bağlamda dinamik pazarlarda teknoloji ve girişimsel odaklılık gibi satışlar üzerinde önemli etkisi olabilecek hususlara yapılacak yatırım harcamalarından kısılarak, ihracat pazar yönlülük davranışına yönelik yapılacak yatırım harcamaları,

performansta daha hızlı kayıplar verilmesine neden olabilecektir. Bu açıklamalardan hareketle, Cadogan v.d., (2009) pazar dinamizmi arttıkça ihracat pazar yönlülük davranışı ve ihracat performansı arasındaki doğrusal olmayan dışa dönük ilişkinin daha fazla olduğu sonucunu bulmuşlardır. Başka bir ifade ile Cadogan v.d., (2009)'nın araştırma sonuçlarına göre, dinamik pazarlarda, ihracat pazar yönlülük davranışı ile ihracat performansı arasındaki negatif ilişkinin şiddeti daha fazla olmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLARA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI

Firmaların gün geçtikçe artan yoğun rekabet ortamında, pazar paylarını genişletebilmeleri, satış gelirlerini arttırabilmeleri, kıt kaynakları düşük maliyetlerle ele geçirebilmeleri, yerel pazar risklerini azaltabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için faaliyetlerini ulusal pazarlardan, uluslararası hatta küresel pazarlara taşımaları kaçınılmaz olmaktadır.

Daha önce değinildiği gibi firmalar uluslararası pazarlara ihracat, lisans anlaşmaları, ortak girişimler, doğrudan yatırımlar v.b. yöntemlerle girebilmektedirler (Cengiz v.d.,2007:23). Bu yöntemlerden en yaygın olanlarından birisi ise ihracattır. Dünyada yerel pazarlarda gerçekleştirilen gayri safi üretimin %25'ten fazlası, uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden ihracatla, yabancı pazarlara sunulmaktadır (Morgan v.d., 2012). Özellikle firma küçük ölçekli ve sınırlı kaynakları diğer uluslararası pazarlara giriş yöntemleri için yeterli değil ise, daha az riskli ve daha kolay bir yöntem olan ihracatı tercih etmektedir. İhracat sürdürülebilir büyümeyi sağlaması, makro ekonomik istikrarı kalıcı hale getirmesi, istihdamı artırması, dış ticaret açığını azaltması, gelir dağılımlarını iyileştirmesi gibi nedenlerle firmalar için olduğu kadar ülke ekonomileri açısından da çok önemli bir yere

sahiptir. Bu bağlamda firmaların ihracat performansını etkileyen, arttıran faktörlerin bilinmesi önemlidir.

Uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek uluslararası pazarlama çevresinin daha karmaşık, dinamik ve çok yönlü olması v.b. nedenlerle her zaman kolay olmamaktadır. Firmaların ihracata, sadece üretilen ürünlerin yurt dışına satılması olarak yaklaşmaları, ihracatın belirli ürünler ve alıcılarla sınırlı kalmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, ihracat faaliyetini sürekli ve düzenli bir şekilde gerçekleştiren firmalar eşsiz, nadir ve taklit edilemez kaynak ve kabiliyetlere sahip olarak rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Bununla birlikte, firmalar dış pazarlarda uzun süreli ve kalıcı olabilmek için yeni pazarlar bulmak, bu pazarların ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerini uyarlamak ve/veya yeni ihraç ürünleri geliştirmek, fiyatlama stratejilerini belirlemek, uygun dağıtım kanallarını seçmek ve tutundurma faaliyetlerinde bulunmak durumundadır. Bu da pazarlama kabiliyetlerinin mevcudiyetiyle mümkün olabilecektir. Fakat bu da tek başına yeterli olmayacaktır. Zira ihracat pazar yönlü bir bakış açısı olmayan firmaların üstün kaynak ve kabiliyetler ve bunlara uygun bir rekabet stratejisi belirleyerek ihracat performanslarını artırabilmeleri güçtür. Dolayısıyla firmaların ihracat performanslarını arttırabilmeleri için, ihracat pazar yönlülükleri ve sahip oldukları kaynak, kabiliyetleriyle hedefledikleri dış pazar koşullarına uygun bir strateji tercih etmeleri gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, ihracat pazar yönlülükleriyle, faaliyette bulunacakları ihracat pazarlarına uygun stratejiler belirleme ve uygulama ihtiyaçları vardır. Böylece rekabet stratejileri, ihracat yapan firmaların faaliyet gösterdikleri pazardaki başarısını ve performansını etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkacaktır.



Bu çalışmanın amacı firmaların kaynakları, kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülükleri, çevresel faktörler ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri kapsamında ele almaktır. Bu bağlamda, çalışmada uluslararası pazarlarda ihracat performansının, firmaların kaynak ve kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülükleri ile çevresel değişkenlerin birlikte ele alınması sonucu tercih ettikleri ve uyguladıkları rekabet stratejileri aracılığıyla ne denli etkilendiğinin incelenmesi hedeflenmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, Miles ve Snow'un stratejik tipolojileri, pazar yönlülük ve performans ilişkisini inceleyen çalışmaların (Slater ve Narver,1993; Matsuno ve Mentzer, 2000; Shoham v.d., 2002) sınırlı olduğu görülmüştür. "İhracat pazar yönlülük" ve Miles ve Snow (1978)'un "rekabet stratejileri" arasındaki ilişkiyi ise, inceleyen hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Shoham v.d., (2002)'nin Miles ve Snow'un tipolojisi kapsamında, yeteneklerin ve stratejilerin "ihracat performansı" ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında bile stratejilerden biri olarak değerlendirdikleri pazar yönlülüğü, ihracat kapsamında ele almadıkları görülmüştür. Ayrıca, Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisine yönelik yeterli sayıda çalışma (Namiki, 1989; Shoham v.d., 2002) gözlenmemiştir. Bu bağlamda, söz konusu literatürde, ihracat performansının kaynaklar, kabiliyetler, ihracat pazar yönlülük, çevresel faktörler ve Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejiyle ilişkisini birlikte inceleyen hiçbir çalışmaya rastlanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, belirtilen eksikleri gidermeye yönelik çalışmanın amacı ve literatürde yer alan çalışmalar kapsamında, değişkenler arasındaki ilişkilerin kavramsal olarak ortaya konulabilmesi için geliştirilen

hipotezler ve bir model önerisi sunulmaktadır. Daha sonra sırasıyla, araştırmanın yöntemi, soru kağıdının hazırlanması, örneklem seçimi, soru kağıdının öntesti ve hipotezleri test etmek için yapılan analizler yer almaktadır. Son olarak, elde edilen bulgulara yönelik yorumlar yapılmaktadır.

### **3.2. İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLARLA İLGİLİ HİPOTEZLER VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Bu çalışmada firmaların kaynak ve kabiliyetleri ile pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejileri aracılığı ile ihracat performansına etkileri literatürle bağlantılı olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bununla beraber, ihracat pazar yönlülüğün pazarlama kabiliyetleri ve rekabet stratejileri arasındaki aracı etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide çevresel faktörlerin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Bunun yanı sıra, rekabet stratejilerinin ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasındaki ilişkide aracı rolü araştırılmaktadır.

Bu çerçevede, ihracat performansını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin geçerliliklerinin araştırılması amacıyla geliştirilen modele ilişkin hipotezler, literatür temelli olarak açıklanarak, belirtilmektedir.

Literatürde kaynak ve kabiliyetlerin, firmaların rekabet avantajı elde etmelerini sağlayarak, ihracat performanslarını etkilediğine yönelik çalışmalara rastlanmıştır (Cadogan v.d.,2002; Kaleka,2002; Vorhies ve Morgan,2005; Lu v.d.,2010). Kaleka (2002)'ya göre rekabet avantajı firmanın sahip olduğu kaynaklar

ve kabiliyetlere bağlıdır. Kaleka (2002)'ya göre ihracatçı firmaların kaynak ve kabiliyetleri, dış pazarlardaki rekabet avantajını, dolayısıyla ihracat performanslarını belirleyebilmektedir. Bu bağlamda firmaların strateji geliştirirken, kaynak ve kabiliyetleri göz önünde bulundurmaları gereklidir (Desarbo v.d.,2005). Lu v.d., (2010)'ne göre kaynakların kabiliyetlere dönüşümüyle sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden girişimsel firmalar, uluslararası pazarlarda rakipleri karşısında daha başarılı olabileceklerdir. Araştırmacılar, ürün uyarlama kabiliyetleri ve girişimci firmaların uluslararası performansları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Vorhies ve Morgan (2005)'a göre ihracatçının mevcut *bilgi* kaynaklarına aşina olması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan, *bilgi üretme* kabiliyetlerini geliştirmede önemli bir faktördür. Firmalar ihracat pazarlarında daha fazla deneyime sahip oldukça, pazar bilgileri ve bu bilgi kaynaklarına aşinalıkları artmaktadır. Böylece daha deneyimli ihracatçılar bilgi kaynaklarına daha rahat ulaşmakta ve elde ettikleri bilgiler aracılığıyla geliştirecekleri rekabet stratejileriyle, müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayarak ihracat performanslarını arttırabilmektedirler (Cadogan v.d., 2002). Brouthers v.d., (2009) çalışmalarında bilgi, pazar deneyimi gibi kaynakları sınırlı olan küçük ölçekli firmaların, hem az sayıda dış pazar hedefleyerek hem de ihracat yoluyla satışa odaklanarak, büyük ölçekli firmalara kıyasla, daha iyi ihracat performansı elde ettiklerini bulmuşlardır. Dolayısıyla kaynak ve kabiliyetlerin tek başına yeterli olmadığı, uygun rekabet stratejileriyle, üstün ihracat performansı elde etmenin firmanın küçük ölçekli olmasına rağmen mümkün olduğu (Kaynak ve Kuan,1993; Katsikeas v.d.,1996; Singh, 2009) söylenebilir. Bu bağlamda, firmalar kaynak ve kabiliyetler ile ihracat pazarlarına uygun rekabet stratejileri aracılığıyla ihracat

performansını artırabilecektir. İlgili literatürdeki çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında ilk hipotez şu şekilde geliştirilmiştir;

**H1.** *Firmaların kaynak ve kabiliyetleri (ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal, fiziksel, marka ve insan kaynakları ile müşterilerle, tedarikçilerle ilişki kurabilme ve bilgi kabiliyeti) rekabet stratejilerini olumlu yönde etkilemektedir.*

Nath v.d., (2010)'ne göre, firmaların rekabet avantajı elde ederek ihracat performanslarını arttırmada, pazarlama kabiliyetleri önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, stratejik iş birimi yöneticilerinin strateji geliştirirken, söz konusu kabiliyetleri göz önünde bulundurmaları gereklidir (Desarbo v.d.,2005). Desarbo v.d., (2005) çalışmaları sonucunda kabiliyetlerle SİB'lerin performansı arasında belirgin bir ilişki tespit etmişlerdir. Shoham v.d., (2002) çalışmalarında pazarlama yönetimi yeteneklerinin stratejik tipolojilere göre farklılaştığını ve firmaların stratejileri ile ihracat performanslarını etkilediğini iddia etmektedirler. Shoham v.d., (2002) çalışmalarında; stratejik tipolojilerin, pazarlama yönetimi dışındaki yeteneklerini ise benzer gördüklerini bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, savunmacı firmalar pazarlama yönetimi yeteneğini zayıf, analizci ve arayıcılar ise orta seviyede değerlendirmektedir. Miles ve Snow (1978) arayıcıların pazarlama ve pazarla bağlantı kabiliyetlerinin diğer stratejik tipolojilere göre daha zayıf olduğunu, buna karşın Desarbo v.d., (2005) arayıcıların pazarlama, pazarla bağlantı ve yönetimde diğer stratejik tipolojilere göre daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Di Benedetto ve Song (2003) ile Song v.d., (2007)'nin araştırma bulgularına göre ise arayıcı, savunmacı ve analizciler arasında; savunmacıların pazarlama kabiliyetleri görece olarak en fazla, arayıcılarınki ise en azdır. Conant v.d., (1990)'nin Miles ve

Snow (1978)'un stratejik tipolojisi, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın sonuçlarına göre; arayıcıların pazarlama kabiliyetleri savunmacı, analizci ve tepkicilerden üstündür. Başka bir ifade ile tepkicilerin arayıcılar, savunmacılar ve analizcilerden; savunmacıların arayıcı ve analizcilerden; analizcilerin de arayıcılardan daha üstün pazarlama yetenekleri yoktur. Shoham v.d., (2002) arayıcıların pazarlama yönetimi ve pazar araştırması yeteneğinin pazar yönlülük stratejisiyle pozitif, pazar yönlülüğün de arayıcıların ihracat yoğunluk performansı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla Shoham v.d., (2002), firmaların özgün kabiliyetlerinin stratejileriyle ilişkili olduğunu ve bu stratejilerin ihracat performansına etkisinin firma tipolojilerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Song v.d., (2007) stratejik tipolojilerin, firma kabiliyetleri ve performans arasındaki ilişkideki düzenleyici rolüne yönelik incelemelerinde ise; pazarla bağlantı ve pazarlama kabiliyetlerinin savunmacı firmaların finansal performansına pozitif etkisinin arayıcılardan daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın, pazarlama kabiliyetlerin performansa doğrudan pozitif etkisini bulamamışlardır. Dolayısıyla, rekabet stratejileri aracılığıyla pazarlama kabiliyetlerinin, ihracat performansını etkilediği söylenebilir. Bu çalışmalardan elde edilen bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

**H2.** *Pazarlama kabiliyetleri (ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler) rekabet stratejilerini olumlu yönde etkilemektedir.*

Day (1994)'e göre pazarlama kabiliyetleri, firmanın pazar yönlülük aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarını tahmin ederken ve karşılarken elde ettiği “geçmiş

deneyim” ile müşteri ihtiyaçları hakkındaki “pazar bilgisi”ne dayalıdır. Murray v.d., (2011)’ne göre pazar yönlülük, firmalara ihtiyaç duydukları bilgileri elde etme, örgüt içinde paylaşma ve ihracat pazarlarındaki değişimlere yanıt verebilmelerini sağlaması açısından, pazarlama kabiliyetlerini oluşturmada önemlidir. Murray v.d., (2011) araştırmaları sonucunda, ihracat pazar yönlülük ile pazarlama kabiliyetlerinden “yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi” arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Shoham v.d., (2002), arayıcı stratejiyi izleyen firmaların pazarlama yönetimi ve pazar araştırması yeteneğinin pazar yönlülük ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu bilgiler doğrultusunda hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

**H3.** *Pazarlama kabiliyetleri (ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler), ihracat pazar yönlülüğü olumlu yönde etkilemektedir.*

Matsuno ve Mentzer (2000)’e göre Miles ve Snow’un strateji tipolojileri ile pazar yönlülük arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacılara göre, farklı tipolojilerdeki firmaların pazar yönlülük seviyeleri yüksek ya da düşük olabilir. Örneğin; savunmacı firmalar düşük maliyetli girdi elde etmek için, arayıcı firmalar keşfedilmemiş yeni ürünler üretmek için, analizeci firmalar da arayıcıların çok gerisinde kalmamak için yüksek seviyede pazar yönlü olabilirler. Shoham v.d., (2002)’ne göre firma tipolojileri pazar yönlülüğe verdikleri öneme göre farklılaşmaktadır. Örneğin; diğer tipolojilere kıyasla arayıcılar, sürekli yeni pazar fırsatları aramaya odaklı olduklarından, pazar tarama sürecine önem vermekte ve dolayısıyla diğer tipolojilere kıyasla daha fazla pazar yönlü olma eğilimindedirler.

Analizciler pazar yönlülüğe orta seviyede önem vermekte, savunmacılar ise önem vermemektedirler (Shoham v.d., 2002). Song v.d., (2007)'ne göre aracılar yeni pazar fırsatları ele geçirerek ve çevresel değişimlere hızlı şekilde yanıt vererek, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını sundukları yeni ürünlerle tatmin edebilmeleri açısından, proaktif pazar yönlü olarak tanımlanabilirler. Savunmacılar ise, yeni ürün ya da pazar geliştirmeye odaklanmak yerine, güvenli pazar nişlerinin sürekliliği için, riskten kaçınarak istikrarlı ürün alanları arayıp bulmaları açısından, reaktif pazar yönlü davranış göstermektedirler (Song, v.d., 2007). Slater ve Narver (1993)'a göre özellikle aracı stratejiyi izleyen firmaların iyi performans gösterebilmeleri için, yüksek seviyede pazar yönlü olmaları gereklidir. Ayrıca, araştırmacılara göre pazar yönlülük, analizci stratejiyi izleyen firmaların performansı açısından da önemlidir. Namiki (1989)'ye göre, savunmacı firmalar rekabet stratejilerini başlıca fiyat, kalite, teslimat, satış sonrası hizmetler ve faaliyet etkinliği konularında geliştirmeye çalışmaktadırlar. Song, v.d., (2007)'ne göre de farklılaştırılmış savunmacıların müşteri yönlü olmalarından ötürü, sürekli müşteri tatmini ve sadakati için, ürünlerinin eşsiz avantajları hakkında ihracat pazarlarıyla iletişim kurmaları gereklidir. Dolayısıyla ihracat pazar yönlülüğün savunmacı stratejiyi izleyen firmalar için de gerekli olduğu söylenebilir. Bu bilgilerden hareketle çalışmanın hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

**H4.** *İhracat pazar yönlülük, rekabet stratejilerini olumlu yönde etkilemektedir.*

Herhangi bir değişkenin “aracılık” durumunun ortaya çıkabilmesi için; “bağımsız değişken ile aracı değişken” ve “aracı değişken ile bağımlı değişken”

arasındaki ilişkinin güçlü olduğunun kavramsal olarak ortaya konması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Dolayısıyla, aracılık ilişkisinin hipotez şekline gelebilmesi için;

1. Pazarlama kabiliyetlerinin (bağımsız değişken), ihracat pazar yönlülüğü (aracı değişken) olumlu yönde etkilemesi,
2. İhracat pazar yönlülüğün (aracı değişken), rekabet stratejilerini (bağımlı değişken) olumlu yönde etkilemesi

durumlarının kavramsal olarak desteklenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla daha önce ele alınan H3 ve H4 hipotezlerinde verilen literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

**H5.** *İhracat pazar yönlülük, pazarlama kabiliyetleri ile rekabet stratejileri arasında aracı etkiye sahiptir.*

Uluslararası pazar çevresinin, ulusal çevreden daha belirsiz yapıda olması, firmaların yabancı pazarlardaki faaliyetlerini daha karmaşık hale getiren bir faktördür (Daniels v.d., 2011:50). Çevresel faktörler, firmaların kontrolünde olmamakta, fakat performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, firmaların geliştirecekleri uygun stratejilerle, çevresel faktörlerin etkisini kendi lehlerine çevirebilmelerinin mümkün olduğu söylenebilir. Literatürde çevresel faktörlerin boyutları olarak değerlendirilen rekabet yoğunluğu (Das, 1994; Cadogan v.d., 2003; Knight ve Cavusgil, 2004; Morgan v.d., 2012) ve pazar türbülansının (Kaynak ve Kuan, 1993; Cadogan v.d., 2002; Child v.d., 2003; Lu v.d., 2010) ihracat performansı ile Miles ve Snow'un rekabet stratejilerine etkisi kanıtlanmaktadır. *Rekabet yoğunluğu*, rakiplerin, sayıca fazlalığı ile pazar payı ele



geçirebilmek için belirli tutundurma araçlarını (reklam, fiyat) kullanım sıklığı ve yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır (Murray v.d.,2011). Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu ihracat pazarlarında, firmaların rakiplerin saldırgan stratejilerine uygun kaşıklıklar vermesi gereklidir. Çünkü söz konusu pazarlarda müşteriler, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek birçok seçenek bulabilmektedirler (Jaworski ve Kohli,1993). Dolayısıyla yüksek rekabet yoğunluğunun olduğu ihracat pazarlarında, firmaların müşterilerini rakipler karşında kaybetme riski daha yüksektir. Bu bağlamda başarılı ihracat performansı gerçekleştirebilmek için, firmaların özgün rekabetçi stratejiler geliştirerek, rakipleriyle mücadele etmeleri gerekmektedir. *Pazar türbülansı* ise, müşteri talep ve tercihlerindeki değişim olarak tanımlanmaktadır (Jaworski ve Kohli,1993). Dolayısıyla pazar türbülansı, ihracat pazar çevresinde talebin belirsizliğini yansıtmaktadır (Murray v.d.,2011). Bu bağlamda pazar türbülansının yüksek olduğu ihracat pazarlarında, tüketici istek, ihtiyaç ve tercihlerini tahmin edebilmek firmalar açısından daha da zorlaşabilecektir. Ayrıca, firmalar müşterilerinin değişen istek ve tercihlerini karşılayabilmek, tatmin edebilmek için, sürekli yeni stratejiler (ör; yeni ürünler geliştirme gibi) geliştirmelidirler (Jaworski ve Kohli,1993).

Morgan v.d., (2012) firmanın, pazarlama kabiliyetlerine sahip olmasına rağmen, rekabet çevresi kapsamında inceledikleri *rekabet yoğunluğu* ile ihracat girişiminin pazarlama ve finansal performansı arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Child v.d., (2003) ile Lu v.d., (2010) de çevresel belirsizliğin firmaların uluslararası performanslarıyla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın, Kaynak ve Kuan (1993) ihracat kar oranının (toplam kar içinde ihracatın payı) fazla olması açısından, yüksek performans gösteren firmaların,

istikrarsız devlet politikaları ve beklenmeyen talep değişimlerinin yaşandığı uluslararası pazarlarda faaliyette bulduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Das (1994) başarılı ihracatçı firmaların, hızlı değişen, riskli ve rekabetin yoğun olduğu çevrelerde faaliyette buldukları ortaya çıkarmışlardır. Knight ve Cavusgil (2004)'e göre firmalar özellikle zorlu, rekabetin yoğun olduğu çevrelerde kaynaklarıyla üstün uluslararası performans gösterebilmektedirler.

Miles ve Snow'un firmaların stratejik yönelimleri kapsamında geliştirdiği strateji tipolojilerinde örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak görülmektedir. Song v.d., (2007)'ne göre Miles ve Snow'un strateji tipolojileri, firmaların çevresel değişime yanıt verebilmek için ürün ya da pazarlarını değiştirme oranlarına göre, birbirleri arasında farklılaşmaktadır. Desarbo v.d., (2005), Miles ve Snow'un modelini, farklı çevresel koşulların stratejik tipolojileri etkileyebileceği şeklinde yorumlamışlardır. Örneğin; analizci stratejiyi hızlı pazar ve teknolojik değişimlerin yaşandığı endüstrilerde uygulamak zordur (Miles v.d., 1978). Dolayısıyla firmaların faaliyette buldukları farklı çevresel koşullara uyum sağlama çabaları nedeniyle stratejik tercihleri değişebilmektedir. Böylece, firmalar yabancı pazarlardaki çevresel koşullara uygun rekabet stratejileri geliştirerek, ihracat performanslarını arttırabileceklerdir. Çünkü firmaların ihracat performansının değişiklik göstermesi, yabancı pazarlarda farklı çevresel koşullarda faaliyet göstermelerinden kaynaklanabilmektedir (Kaynak ve Kuan,1993). Dolayısıyla, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu ihracat pazar çevrelerinde, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisini inceleme gereği bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın altı ve yedinci hipotezleri sırasıyla, çevresel faktörlerden rekabet yoğunluğu ve pazar türbülansının rekabet stratejileri ile ihracat performansı

arasındaki ilişkide sahip olacağı düşünölen düzenleyici etkilerine istinaden aşğıdaki şekilde geliştirilmiştir;

**H6.***Rekabet yoğunluğu arttıkça, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisi artmaktadır.*

**H7.***Pazar türbölansı arttıkça, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisi artmaktadır.*

Matsuno ve Mentzer (2000)'e göre firmanın özellikle uluslararası pazarlarda belirli bir stratejiyi uygulaması, pazar çevresine adaptasyon süreci için gereklidir ve pazar yönlölük de bu süreçte önemli bir role sahiptir. Cadogan v.d., (1999) ve Murray v.d., (2011)'ne göre ise ihracat pazar çevresinin karmaşıklığı, bilgi gerekliliğinin artması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla firmaların özellikle ihracat pazarlarında geliştireceğı ve uygulayacağı stratejilerde, pazar yönlölüğün performansa etkisinin daha önemli olabileceğı söylenebilir. Matsuno ve Mentzer (2000), Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinin pazar yönlölük ve "ekonomik performans" arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Firmaların strateji türlerinin, pazar yönlölük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiğini bulmuşlardır. Slater ve Narver (1993) Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinden analizci ve arayıcı firmaların pazar yönlölükleri ile "karlılık performansları" arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlar, fakat savunmacı firmalarda ilişki bulamamışlardır. Araştırmacılara göre, özellikle arayıcı firmaların başarısı için yüksek seviyede pazar yönlölük gereklidir. Benzer şekilde, Shoham v.d., (2002)'nin araştırma sonuçlarına göre, arayıcıların pazar yönlölüğü performans boyutlarından "ihracat faaliyetlerinden algılanan başarı" ile negatif;

“ihracat yoğunluğu”yla ise pozitif ilişkilidir. Buna karşın, savunmacıların pazar yönlü olmadığını saptamışlardır. Analizcilerin pazar yönlülüğünün ise, hem ihracattan algılanan başarı hem de “ihracat yoğunluğu performansı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, Slater ve Narver (1993) ve Shoham v.d., (2002)’nin çalışmalarında pazar yönlülüğün, strateji tipolojilerinden analizci ve arayıcı firmaların performansında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Söz konusu çalışmaların ışığında, hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

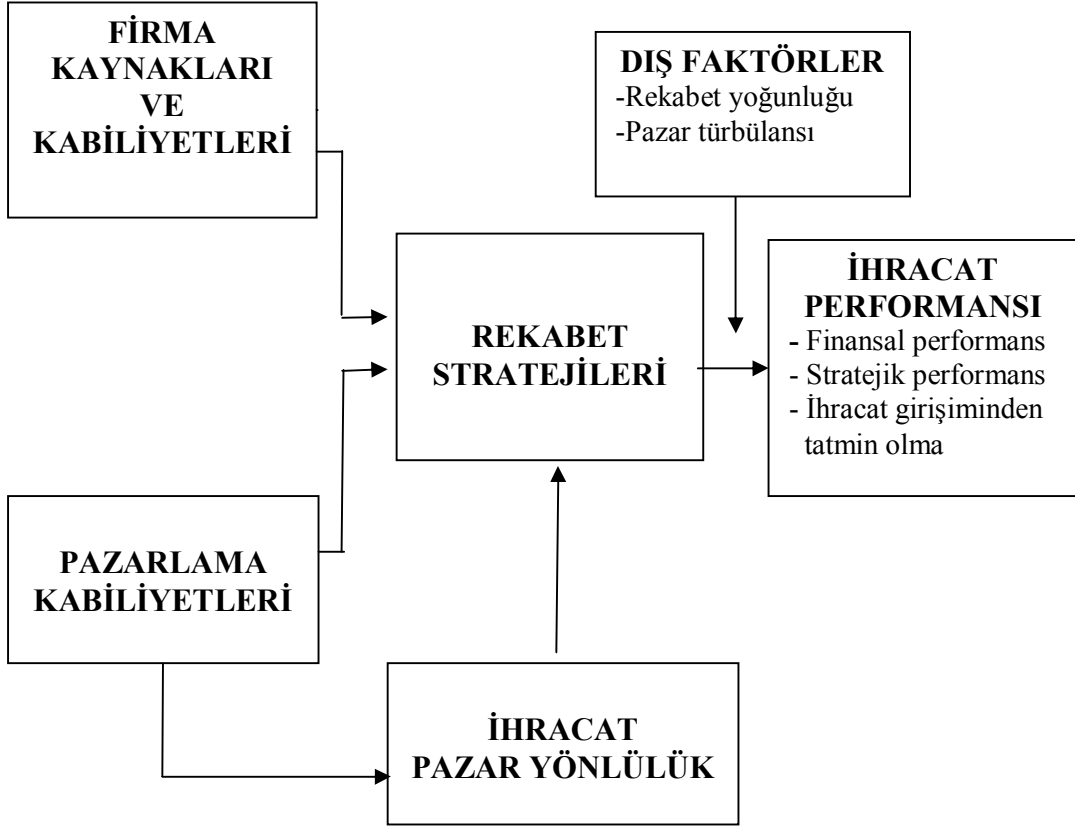
**H8.** *Rekabet stratejileri, ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında aracı etkiye sahiptir.*

Miles ve Snow (1978)’a göre strateji tipolojilerinin (arayıcı, savunmacı ve analizci) her biri, stratejileri iyi şekilde uyguladıklarında, faaliyette buldukları endüstri türü fark etmeksizin, eşit ölçüde başarılı performans elde edebilirler (Conant v.d.,1990). Buna karşın Hambrick (1983)’e göre strateji tipolojilerinin performanslarındaki başarı, performans boyutlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; savunmacılar genellikle “karlılık” ve “nakit akışı” açısından arayıcılardan; arayıcılar ise “yenilikçi endüstrilerde pazar payı elde etme” açısından savunmacılardan daha iyi performans göstermektedirler. Conant v.d., (1990) de çalışmalarında, performans boyutlarından “yöneticilerin öznel karlılık değerlendirmelerinin” arayıcı, savunmacı ve analizci firmalar arasında anlamlı olarak farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla söz konusu firmalar, yöneticilerin karlılık değerlendirmelerine göre, eşit ölçüde iyi performans elde etmektedirler. Namiki (1989) firmaların benimsedikleri rekabet stratejilerinin, performans boyutlarından “ihracat yoğunluğu”na etkisinin, ihracat pazarlama

faaliyetlerinden daha anlamlı/önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, firmaların ihracat pazarlarındaki performanslarının başarısında, rekabet stratejilerinin olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmacılara göre strateji tipolojilerinin, ihracat performans boyutlarından “ihracat artışı”yla, ihracat yoğunluğundan daha güçlü ilişkisi bulunmaktadır. Bu bilgilerden hareketle çalışmanın son hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir;

**H9.** *Rekabet stratejileri, ihracat performansını (finansal, stratejik ve ihracat girişiminden tatmin olma) olumlu yönde etkilemektedir.*

İlgili literatürde kabiliyetler, çevresel belirsizlik ile Miles ve Snow’un (1978) rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin incelendiği çalışmaya (Desarbo v.d. gibi) rastlanmıştır. Fakat söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini ihracat kapsamında inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi kaynaklar, kabiliyetler, ihracat pazar yönlülük, çevresel faktörler ve Miles ve Snow’un (1978)’un rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi bir arada ele alan bir çalışmanın daha önce yapılmadığı görülmüştür. Belirtilen eksikleri gidermeye yönelik model önerisi Şekil 1’de sunulmaktadır. Bu bağlamda hipotezlerin ölçümünde ve araştırma modelinde kullanılan değişkenler; firma kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük, çevresel faktörler, Miles ve Snow’un (1978)’un rekabet stratejileri ile ihracat performansdır.



**Şekil 1. Firmaların İhracat Performansını Etkileyen Unsurlara Yönelik Araştırma Modeli**

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın amaçları, hipotezleri ve modeline uygun olarak, nedensel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte, çalışma modelinde belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin birincil veriler kullanılarak ölçümü hedeflenmiştir. Veriler “soru kağıdı” ile 11 Haziran 2012 ile 11 Eylül 2012 tarihleri arasında toplanmıştır. Soru kağıdında 6 tanesi açık uçlu, 100 tanesi yapılandırılmış olmak üzere 106 soru bulunmaktadır. Söz konusu soru kağıdı hem e-posta hem de yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Bu bağlamda soru kağıdı Google Docs ve Microsoft Office Word Programı ile hazırlanmıştır. Soru kağıdının hazırlanma süreci çalışmanın izleyen kısmında daha ayrıntılı şekilde anlatılmaktadır.

#### **3.3.1. Soru Kağıdının Hazırlanması**

Çalışmanın amacı çerçevesinde oluşturulan ve araştırma modelinin test edilebilmesi için düzenlenen soru kağıdı (Ek-1) yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmaların kaynak ve kabiliyetleri, ikinci bölüm ise, pazarlama kabiliyetlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılardan, söz konusu bölümlerde yer alan kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeleri, ihracat pazarlarında faaliyet gösteren temel rakipleriyle kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece, firmaların sadece kendilerine rakip olarak gördükleri firmalarla, sahip oldukları kaynak ve kabiliyetleri karşılaştırmaları ve dolayısıyla daha net değerlendirmeler yapabilmeleri amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde, ihracat pazar yönlülüğü ölçebilmek için kullanılan ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölüm, firmaların Miles ve Snow’un

rekabet stratejilerine yatkınlığını ölçebilmek amacıyla birbirine zıt ikili ifadelerden oluşmaktadır. Beşinci bölümde, dış (çevresel) faktörlere ilişkin sorular bulunmaktadır. Altıncı bölümde, ihracat performansına yönelik sorular yer almakta ve katılımcılardan en son gerçekleştirdikleri ihracat girişimini dikkate alarak bu soruları yanıtlamaları istenmektedir. Son bölümde ise, katılımcı ve firmanın özelliklerini ölçmeye yönelik demografik değişkenlere ilişkin sorular bulunmaktadır.

### **3.3.1.1. Firma Kaynak ve Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler**

İlgili literatürde çalışmanın amacı ve geliştirilen modele uygun olarak kaynak ve kabiliyetleri bir arada kullanan hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle söz konusu değişkenlere yönelik kullanılacak ölçek Morgan v.d., (2006) ile Kaleka (2002)'nin çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur.

Morgan v.d., (2006)'nin çalışmasında, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren ihracat firmalarının performanslarını yönlendiren kaynaklar “kültürel, ilişkisel, bilgi, itibari, finansal ve insan kaynakları”ndan oluşmaktadır. Bu çalışmada, Morgan v.d., (2006)'nin ihracat faaliyetinde firmaların mevcut kaynakları olarak nitelendirdikleri altı kaynaktan, üçü (itibari, finansal ve insan kaynakları) tercih edilmiştir. Bunun gerekçesi, Morgan v.d.,(2006)'nin çalışmasında kaynak ve kabiliyet ayrımı yapılmamasıdır. Dolayısıyla bu çalışmada bilgi ve ilişkisel kaynaklar, kabiliyet olarak ele alındığından kullanılmamıştır. Ayrıca, kültürel kaynaklar ise çalışmanın amacı ve geliştirilen hipotezlere uygun olmadığı düşünüldükçe tercih edilmemiştir.



Kaleka (2002)'nin çalışmasında ise, endüstriyel pazarlarda firmanın, ihracat faaliyetinde rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilecek kaynakları “deneyim, işletme ölçeği, finansal ve fiziksel” ile kabiliyetleri “bilgi, ürün geliştirme, müşteri ve tedarikçilerle ilişki kurabilme”den oluşmaktadır. Bu çalışmada Kaleka (2002)'nin deneyim ve fiziksel kaynakları ile bilgi, müşteri ve tedarikçilerle ilişki kurabilme kabiliyetleri kullanılmıştır. İşletme ölçeği kaynağına yönelik ifadeler açık uçlu sorularda belirtildiğinden, finansal kaynak Morgan v.d., (2006)'nin çalışmasından alındığından ve ürün geliştirme kabiliyeti ise, pazarlama kabiliyetleri değişkeni içerisinde ölçüldüğünden kullanılmamıştır.

Dolayısıyla, Kaleka (2002)'nin kaynak ve kabiliyetlere yönelik ölçeği ve Morgan v.d., (2006)'nin kaynaklarla ilgili ölçeğinden uyarlanarak oluşturulan 8 boyutu (5 boyut kaynak, 3 boyut kabiliyet) ölçebilmek için soru kağıdında kullanılan 26 ifade Tablo 1'de görülmektedir. Katılımcılardan, kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeleri, ihracat pazarlarında faaliyet gösteren temel rakipleriyle kıyaslayarak “Çok Daha Kötü”den, “Çok Daha İyi”ye kadar sıralanan 5’li Likert ölçeğiyle değerlendirmeleri istenmiştir.

**Tablo 1. Firma Kaynak ve Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler**

Değişken	Boyutlar	Soru Kağıdında Kullanılan İfadeler
Kaynak ve kabiliyetler	Deneyim	İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı
		İhracat deneyimi (yıl)
		İhracat girişimlerinin sayısı
	Finansal Kaynak	Finansal kaynaklara ulaşabilmesi
		Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı
		İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü
		İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi
	Fiziksel Kaynak	Modern teknoloji kullanımı
		Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi
		Üretim kapasitenin yeterliliği
	İnsan Kaynakları	İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi
		İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi
		İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi
	İtibar/Marka Kaynakları	Marka isminin farkındalığı
		Marka imajının ayırt ediciliği
		Marka kişiliğinin çekiciliği
		Marka imajının gücü
	Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti	İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilmesi
	Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti	Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi
		Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürülebilmesi
Bilgi Kabiliyeti	Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi	
	İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi	
	İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi	
	İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi	
	İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi	

### 3.3.1.2. Pazarlama Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler

İlgili literatürde pazarlama kabiliyetlerinin firma performansı ile ilişkisini inceleyen birçok çalışma (Vorhies ve Morgan 2005; Akdeniz v.d., 2010; Murray v.d.,2011; Morgan v.d.,2012) bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda pazarlama kabiliyetleri, genellikle pazarlama literatüründeki, pazarlama karması stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin; Murray v.d., (2011) rekabetçi avantaj ve

pazarlama kabiliyetlerinin ihracat performansına etkisini inceledikleri çalışmada, pazarlama kabiliyetlerini “yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi” olarak ele almaktadır. Daha önce değinildiği gibi Morgan v.d., (2012) ise, firmaların ihracat pazarlama kabiliyetlerini üç değişkenle (yapısal, uzmanlaşmaya dayalı ve bütünleşik) sınırlandırmaktadır. Bu çalışmada, Morgan v.d., (2012)’nin “ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ile satış sonrası hizmetler” boyutlarıyla ele aldığı *uzmanlaşmaya dayalı ihracat pazarlama kabiliyetleri* ölçeği, pazarlama karması stratejilerini bir bütün halinde ele almasından dolayı kullanılmaktadır. Söz konusu ölçek Tablo 2’de görülebileceği gibi, 7 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Pazarlama kabiliyetlerine ait tüm boyutlar 5’li Likert ölçeği aracılığıyla (1:Çok Daha Kötü; 7:Çok Daha İyi) ölçülmektedir. Firmaların söz konusu kabiliyetlere yönelik ifadeleri değerlendirirken, ihracat pazarlarında faaliyet gösteren temel rakiplerini dikkate alarak yanıtlamaları istenmiştir.

**Tablo 2. Pazarlama Kabiliyetlerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler**

<b>Değişken</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>Soru Kağıdında Kullanılan İfadeler</b>
Pazarlama Kabiliyetleri	Ürün Geliştirme	İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi
		İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi
		İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı
		İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı
	Fiyatlandırma	İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması
		İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi
		İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi
		İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı
	Kanal Yönetimi	İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b. ) çekebilmesi ve elde tutabilmesi
		İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b.) ihtiyaçlarını tatmin etmesi
		İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b.) çalışırken yakınlık seviyesi
		Araçlara (distribütör v.b.) değer katması
	Teslimat Yönetimi	İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi
		Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması
		Ürünlerin iadesini kolaylaştırması
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi
	Pazarlama İletişimi	İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b.) geliştirmesi
		Tutundurmada (reklam v.b.) yaratıcı olması
		Pazarlama iletişimini kullanma becerisi
		İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği
	Satış	İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması
		Satış elemanlarının satış becerileri
		Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b.) etkili satış desteği sağlaması
		İhracat satış yönetimi becerileri
	Satış Sonrası Hizmetler	İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması
		Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması
		Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi

### 3.3.1.3. İhracat Pazar Yönlülüğün Ölçümüne Yönelik İfadeler

Pazar yönlülüğü ihracat kapsamında ele alan literatür temelli ilk çalışma Cadogan ve Diamantopoulos'un 1995 yılı çalışmasıdır. Bunu takiben kalitatif yönlü bir çalışma yine aynı yazarlar tarafından 1996 yılında gerçekleştirilmiştir (Cadogan v.d.,2002). Cadogan v.d., (1999) ise, firmaların ihracat faaliyetlerindeki ihracat pazar yönlülük seviyelerini tespit edebilmek için “İhracat Pazar Yönlülük Ölçeği” geliştirmişlerdir. Cadogan v.d., (2002) “İhracat Pazar Yönlü Faaliyetler: Etkileyen Faktörler ve Performans Sonuçları” çalışmalarında ihracat pazar yönlü faaliyetleri ölçmede Cadogan v.d.,'nin 1999 yılında geliştirdikleri ölçekten yararlanmışlardır. Fakat Cadogan v.d., (1999) “koordinasyon mekanizması”nı, ihracat pazar yönlülük içinde değerlendirirken, Cadogan v.d., (2002) bu değişkeni ihracat pazar yönlü faaliyetleri etkileyen faktörlerden “ihracat koordinasyonu” olarak ayrı bir şekilde ele almışlardır. Dolayısıyla Cadogan v.d., (2002) çalışmasında, ihracat pazar yönlülük faaliyetlerini “ihracat bilgisi üretme, ihracat bilgisinin yayılımı ve ihracat bilgisine tepki verme” değişkenleriyle değerlendirmişlerdir. Cadogan v.d., (2003) ise, 1999 yılında geliştirilen ölçeği, hem koordinasyon mekanizmasını çıkartarak hem de önceki çalışmalarda diğer üç değişkeni ölçmede kullanılan unsurların sayısını azaltarak kullanmışlardır. Buna karşın Akyol ve Akehurst (2003) ise, Türk giyim endüstrisinin ihracat pazar yönlülükleri ile ihracat performansları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için, Cadogan v.d., (1999)'nin ihracat pazar yönlülük ölçeğini orijinal olarak birebir kullanmışlardır. Cadogan ve Cui (2004) ise, ihracat acentelerinin ihracat pazar yönlü davranışlarını Cadogan v.d., (1999; 2003)'nin çalışmalarındaki ölçekler aracılığıyla, koordinasyon mekanizmasını kullanmadan, ölçmüşlerdir. Dodd (2005) ise, Avustralyalı firmaların ihracat pazar yönlü

davranışlarıyla ihracat performansı arasındaki ilişkiyi, bu alanda en önemli, güncel ve genel kabul görmüş çalışmalardan biri olarak değerlendirdikleri Cadogan v.d., (2002)'nin ihracat pazar yönlülük ölçeğinden yararlanarak araştırmışlardır. Murray v.d., (2007)'de ihracat pazar yönlülük ile ihracat performans ölçeklerinin Çin'de imalat sektöründe ihracat yapan yerel ve yabancı firmalar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek için Cadogan v.d., (1999;2002)'nin ihracat pazar yönlülük ölçeğini, koordinasyon mekanizması değişkenini kullanmadan, çalışmalarına adapte etmişlerdir. Murray v.d., (2011) de ihracat pazar yönlülük, pazarlama kabiliyetleri, rekabet avantajı ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, 2007 yılı çalışmalarında yararlandıkları ihracat pazar yönlülük ölçeğinin bire bir aynısını kullanmışlardır. Cadogan v.d., (2009) ise, pazar dinamizmi ve uluslararasılaşma seviyelerinin, ihracat pazar yönlülük davranışlarıyla ihracat performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini inceledikleri çalışmalarında, Cadogan v.d.,(1999)'nin ihracat pazar yönlülük ölçeğindeki ifadelerin bir kısmını, koordinasyon mekanizmasını dahil etmeden, kullanmışlardır. Bununla birlikte, Cadogan v.d., 2009 yılı çalışmalarında “ihracat bilgisine tepki verme” değişkenini, Cadogan v.d., (2002;2003) ve Cadogan ve Cui (2004)'nin çalışmalarında kullanmadıkları, farklı unsurlarla ölçmüşlerdir. Söz konusu açıklamalardan hareketle, bu çalışmada ilgili alana ilk temel katkıyı sağlayanlardan Cadogan v.d., (1999)'nin ihracat pazar yönlülük ölçeğini, koordinasyon mekanizmasını dahil etmeden güncelleştirerek, geliştirdikleri gözlemlenen Cadogan v.d., (2009)'nin ölçeği tercih edilmiştir. Dolayısıyla Cadogan v.d., (2009)'nin çalışmasından yararlanılarak İhracat Pazar Yönlülük, 5'li Likert tipi ölçek aracılığıyla “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar sıralanan 14 soru (Tablo 3) ile ölçülmektedir.

**Tablo 3. İhracat Pazar Yönlülüğün Ölçümüne Yönelik İfadeler**

Değişken	Boyutlar	Soru Kağidında Kullanılan İfadeler
İhracat Pazar Yönlülük	İhracat Bilgisi Üretme	Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b.) çok fazla bilgi geliştiririz.
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.
		İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşızdır.
		İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b. ) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.
	İhracat Bilgisinin Yayılımı	İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizle ilgili çok fazla bilgi, karar vericilerimize ulaştırılmadan önce ayıklanır.
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır.
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.
		İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz.
		İhracat pazarlarımızdaki eğilimler (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) hakkındaki önemli bilgi, iletişim zinciri içerisinde izlediği yol boyunca çoğu kez ayıklanır.
	İhracat Bilgisine Tepki Verme	İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.
		Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.
		İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.
		İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.

### 3.3.1.4. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler

Snow ve Hambrick (1980), ilgili literatürde Miles ve Snow'un strateji tipolojilerini tanımlama ve ölçmede kullanılan yaklaşımları "kendiliğinden tiplleme (self-typing), nesnel göstergeler, dışsal değerlendirmeler ve araştırmacının çıkarımı" olmak üzere dörde ayırmıştır. Kendiliğinden tiplleme yaklaşımında, yanıtlayıcılardan, tek-boyutlu ölçekle, dört strateji tipolojisine yönelik verilen tanımlara (açıklamalara) göre firmalarını sınıflandırmaları istenmektedir. Yani bu yaklaşım, katılımcıların her

bir strateji tipolojisiyle ilgili tanımlamaların yapıldığı bir paragrafı okumaları ve bu tanımlardan firmalarına en uygun olanı tercih etmelerine dayanmaktadır. Shoham v.d., (2002)'ne göre kendiliğinden tiplene, strateji tipolojilerini ölçmede en çok kullanılan yaklaşımdır. İlgili literatürde kendiliğinden tiplene yaklaşımının strateji tipolojileri ve performans ilişkisini incelemek için birçok çalışmada (Matsuno ve Mentzer, 2000; Shoham v.d., 2002; Slater v.d., 2011) kullanıldığı görülmektedir. Nesnel göstergeler yaklaşımı, çok-boyutlu ölçek olarak, aralıklı ölçeğin sıralama ölçeğine dönüştürülmesine dayanır (örneğin; yeni ürünlerin satış yüzdeleri). Dışsal değerlendirme yaklaşımı, firmanın strateji tipolojisi değerlendirmesinin, dışarıdan bir uzman tarafından yapılmasıdır. Araştırmacının çıkarımı yaklaşımında ise, araştırmacı firmayı yöneticilerle derinlemesine mülakat yaparak değerlendirmektedir (Conant v.d.,1990).

Miles ve Snow (2003:199) elektronik ve yiyecek işletmeleri sektöründe, derinlemesine mülakat ve anketle veri toplama yöntemiyle yaptıkları çalışmada, araştırmacının çıkarımı ve kendiliğinden tiplene olmak üzere iki yaklaşım kullanmışlardır. İlk olarak araştırmacının çıkarımı yaklaşımıyla, mülakatı yapan kişi, elde ettiği toplam bilgilere göre firmaları arayıcı, savunmacı, analizci ve tepkici strateji tipolojilerinin tanımları doğrultusunda değerlendirerek, tipolojilerden birine atamıştır. İkinci olarak kendiliğinden tiplene yaklaşımıyla, araştırmacılar çalışmayı gerçekleştirdikleri sektörlerde faaliyette bulunan firmaların üst düzey yöneticilerine, liste halinde rakiplerini sunmuşlardır. Üst düzey yöneticilerden kendi firmaları, listede sunulan rakipleri ve listede olmayan, fakat rakip olarak algıladıkları sektördeki diğer firmaları; tek-boyutlu ölçek aracılığıyla hazırlanmış soru kağıdındaki dört strateji tipolojisine yönelik tanımlara göre sınıflandırmaları



istenmiştir. Miles ve Snow (2003:210) örneklemedeki firmaların birçoğu hakkında mülakattan elde edilen verilerin sınırlı olması nedeniyle, araştırmacının çıkarımı yaklaşımıyla yaptıkları sınıflandırmayla, makul sistematik bir analiz gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığını düşünmektedirler. Kendiliğinden tipleme yaklaşımını ise, daha ümit verici görmelerine karşın, ortalama bir başarı elde ettiklerini belirtmişlerdir (Miles ve Snow, 2003:210).

Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi modeline yönelik Conant v.d., (1990) çok boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Miles ve Snow'un dört strateji tipolojisinin orijinal tanımlamaları, teorik olarak Conant v.d., (1990)'nin geliştirdikleri 11 ifadeli ölçeğin dayanak noktasını oluşturmuştur. Kendiliğinden tipleme ve dışsal değerlendirme yaklaşımına dayandırarak geliştirdikleri ölçek aracılığıyla oluşturdukları soru kağıdını, Amerika'da faaliyette bulunan 406 Amerikan Sağlık Bakım Kuruluşu'ndaki pazarlama yöneticilerine posta yoluyla göndermişlerdir. Burada üzerinde belirtilmesi gereken husus, Conant v.d., (1990)'nin çoktan seçmeli ifadelerle oluşturdukları soru kağıdını çoğunluk kuralına (majority-rule) göre değerlendirerek, firmaları sınıflandırdıklarıdır. Yani firmaların arayıcı, savunmacı, analizci ya da tepkici olarak sınıflandırılmaları, pazarlama yöneticilerinin modellenen yanıt seçeneklerinden en sık tercih ettiklerine göre belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin performansa etkisini inceledikleri çalışmalarda Desarbo v.d., (2005) ve Song v.d., (2007) ile kabiliyetlerle rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi araştıran Di Benedetto ve Song (2003) 11 kalemden oluşan bu ölçeği kullanmışlardır. Jusoh ve Parnell (2008) ise rekabet stratejileri ve performans ölçümleriyle ilgili çalışmalarında Conant v.d., (1990)'den esinlenerek 12 ifadeden oluşan farklı bir ölçek geliştirmişlerdir. Bununla birlikte, Blumentritt ve Danis (2006) ise strateji

tipolojileri ile yenilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, Miles ve Snow'un tipolojilerine yönelik semantik farklılık ölçeği geliştirmişlerdir. Naktiyok ve Karabey (2007) firmaların maddi olmayan kaynaklara verdikleri önem ve algıladıkları çevresel olumsuzluk derecesi ile Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, Blumentritt ve Danis (2006)'in ölçeğini kullanmışlardır. Blumentritt ve Danis (2006) de birçok çalışmada (Slater ve Narver,1993; Shoham v.d., 2002; Naktiyok ve Karabey,2007; Jusoh ve Parnell, 2008; Koka ve Prescott,2008) olduğu gibi, strateji tipolojilerinden tepkicilere analiz sürecinde yer vermemişlerdir. Daha önce belirtildiği üzere, strateji tipolojilerinden tepkiciler, uzun dönemli planlar ve istikrarlı stratejilerden yoksun olma eğilimindedirler. Bu bağlamda, çalışmada Miles ve Snow'un strateji tipolojilerini ölçebilmek için yararlanılan Blumentritt ve Danis (2006)'in geliştirdiği semantik farklılık ölçeği, 1'den 5'e kadar sıralanarak, uç noktalarda birine zıt 24 ifade ile Tablo 4'de belirtildiği şekilde kullanılmaktadır.

**Tablo 4. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejilerinin Ölçümüne Yönelik İfadeler**

Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme	1 2 3 4 5	AR-GE, teknolojik liderlik ve yeniliğe çok önem verme
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme	1 2 3 4 5	Değişken yüksek riskli projeleri tercih etme
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için "dikkatli ve sabırlı" olma	1 2 3 4 5	Fırsatlardan yararlanma olasılığını maksimize etmek için "cesur ve atak" olma
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama	1 2 3 4 5	Son üç yıl içinde piyasaya çok sayıda yeni mal ve hizmet sunma
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma	1 2 3 4 5	Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde büyük ölçüde değişiklikler yapma

...Tablo 4'ün devamı

Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi	1	2	3	4	5	Eylemleri firmamızın başlatması ve rakiplerin daha sonra tepki vermesi
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma	1	2	3	4	5	Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda çoğunlukla ilk firma olma
“Yaşa ve yaşat” yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma	1	2	3	4	5	“Rakibi yok et” yaklaşımıyla, rekabeti benimseme
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma	1	2	3	4	5	Görev ve koşullar gerektiriyorsa çoğunlukla prosedürlerin dışına çıkma
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama	1	2	3	4	5	Çalışanların işlerinde yaratıcı yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik etme
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme	1	2	3	4	5	Çalışanların büyük çoğunluğunun işlerini, mevcut koşullara bağlı olarak büyük ölçüde değiştirme
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma	1	2	3	4	5	Çok genel direktifler doğrultusunda koşullara uygun uyarlamalarla gelişebileceğine inanma

### 3.3.1.5. Dış (Çevresel) Faktörlerin Ölçümüne Yönelik İfadeler

Jaworski ve Kohli (1993)'nin pazar yönlülükle ilgili modelinde çevre, pazar yönlülük ve firma performansı arasında düzenleyici değişken olarak, “pazar ve teknolojik türbülans ile rekabet yoğunluğu” boyutlarıyla yer almaktadır. İhracat performansını etkileyen faktörler kapsamında yapılan çalışmalarda Jaworski ve Kohli (1993)'nin çevresel faktörler ölçeği, ihracat pazarlarına uygun olarak birçok araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. Örneğin; ihracat performansı ile ilgili çalışmalarında çevreyi, “Cadogan v.d., (2002) pazar dinamizmi ile rekabet ve teknolojik türbülans; Cadogan v.d., (2003) rekabet ve teknolojik türbülans; Cadogan v.d., (2009) pazar dinamizmi; Morgan v.d., (2004), Morgan v.d., (2006) ve Morgan v.d., (2012) rekabet yoğunluğu; Murray v.d., (2011) pazar türbülansı ve rekabet

yoğunluğu” boyutlarıyla, Jaworski ve Kohli (1993)’nin çalışmasındaki ölçekten yararlanarak ihracat pazarlarına/çevrelerine uyarlamışlardır. Bu çalışmada, dış faktörler ölçeği Murray v.d., (2011)’nin çalışmasından alınarak “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar sıralanan 5’li Likert ölçeği aracılığıyla Tablo 5’de görülebileceği gibi 7 soru ile ölçülmektedir.

**Tablo 5. Dış Faktörlerin Ölçümüne Yönelik İfadeler**

Değişken	Boyutlar	Soru Kağıdında Kullanılan İfadeler
Dış Faktörler	Pazar Türbülansı	İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.
		İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.
	Rekabet Yoğunluğu	İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.
		İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.
		İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.
		Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.
		İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.

### 3.3.1.6. İhracat Performansının Ölçümüne Yönelik İfadeler

İhracat performansına yönelik literatürün en çok eleştirilen kısmı, genel olarak kabul edilmiş ve tekdüze ölçülerin olmamasıdır. İlgili literatürde ihracat performansı; “ihracat satışları, artışı, karlılık, pazar payı, hedeflere ulaşabilme, yoğunluğu (ihracat satışlarının toplam satışlara oranı) ve algılanan başarı” v.b. birçok boyutla ölçülmektedir. Örneğin; Kaynak ve Kuan (1993) Tayvan’da imalat sektöründe faaliyet gösteren bazı firmaların diğer firmalardan daha iyi performans göstermelerinin nedenlerini açıklamak için yaptıkları araştırmada örneklem olarak seçtikleri firmaları ihracat performans ölçülerinden “yıllık ihracat satışları, karı, yoğunluğu ve toplam kar içerisinde ihracatın payı” kapsamında değerlendirerek

yüksek ve düşük performanslı olarak iki grupta incelemiştir. Das (1994) Hindistan'daki ihracatçı firmalardan başarılı ve başarısız olanları ayırt etmek ve başarılı olan firmaların özelliklerini gelişmiş ülkelerdekilerle karşılaştırmak amacıyla yaptığı benzer bir çalışmayla ihracat başarısını, "ihracat yoğunluğu ve ihracat hacmi" ile ölçmüştür. Katsikeas v.d., (1996) ihracat performansının belirleyicilerini "pazar payı, satış hacmi ve karlılık" olarak ele almışlardır. Ito ve Pucik (1993) firma ve endüstriyel düzeydeki değişkenlerin ihracatla ilişkisini inceledikleri çalışmada ihracat performansını "ihracat satış miktarı, esnekliği ve yoğunluğu" boyutlarıyla değerlendirmişlerdir. Knight ve Cavusgil (2004)'in geliştirdikleri modelde ise, uluslararası performans; "karlılık, satış artışı, pazar payı ve genel uluslararası başarılar" boyutlarından oluşmaktadır. Kuivalainen v.d., (2007) ise ihracat performansını; "satış, kar ve satışların verimlilik performansı" kapsamında ölçmüşlerdir. Satış performansı; endüstri ortalamasına göre satış artışı ile ihracat hacminden, ihracat yapılan ülkelerdeki pazar payından ve yeni girilen pazarlardan memnuluk seviyesi ile ölçülmüştür. Kar performansı; geçmiş üç yıl içerisindeki ihracat karından memnuluk seviyesi ve geçmiş bir yıl boyunca ihracat faaliyetlerinden kazanılan toplam karlılık ile ölçülmüştür. Son olarak, satışların verimlilik performansı (sales efficiency performance); yıllık toplam ihracat satışlarının, bu faaliyetleri gerçekleştiren toplam çalışan sayısına oranı ve yıllık toplam ihracat satışlarının, toplam ihracat yapılan toplam ülke sayısına oranı ile ölçülmüştür. Singh (2009) ihracat performansını sadece "ihracat satışları" kapsamında ele almıştır. Lu v.d., (2010) ise girişimci firmaların uluslararası performanslarını; "yurt dışı pazarlarda büyüme, yurt dışı pazar payı, yurt dışı genişlemeden elde edilen kar, yurt dışı satışlardan sağlanan yatırımın getirisi ve

yabancı tüketicilerin tatminlerindeki artış” ile ölçmüşlerdir. Morgan v.d., (2012) ihracat performansını, “pazar ve finansal performans” kapsamında ele almışlardır. Pazar performansını “pazar payı artışı, satış gelirlerindeki artış, yeni müşteriler elde etme, mevcut müşterilere satış artışı”; finansal performansı ise “ihracat girişiminin karlılığı, kar marjı ve finansal amaçlara ulaşımı ile yatırımın geri getirisi” boyutlarıyla incelemişlerdir. Bu kapsamda ihracat performans ölçümlerine yönelik standart ve tekdüze değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmemiş olması, vurgulanması gereken önemli bir husustur. Zira standart performans ölçümleri olmaksızın, literatürde ihracat ve performansını ölçmeye yönelik çok farklı bakış açılarına sahip araştırma ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bunları birbirleriyle karşılaştırmak da zorlaşmaktadır.

Das (1994)’ın görüşü ise, ilgili literatürde ihracatta başarının nasıl tanımlanması ve ölçülmesi gerektiğine dair araştırmacılar arasında fikir birliğinin az da olsa sağlandığına yöneliktir. Das (1994) literatür çalışmalarında ihracat başarısının genellikle kantitatif ya da kalitatif ölçülere dayandırılarak incelendiğini tespit etmiştir. Das (1994)’a göre ihracat başarısının ölçülmesinde en çok kullanılan *kantitatif ölçüler*; ihracat satışlarındaki artış, ihracat yoğunluğu, ihracat pazar payı ve belirtilen bu ölçümlerin birlikte kullanımınıdır. Das (1994) ihracatçı ithalatçı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda en çok kullanılan *kalitatif ölçünün* ise, “ilişkide algılanan tatmin” olduğu görüşündedir. Ayrıca Das (1994), daha önce yapılmış çalışmalarda ihracat başarısını tanımlamada kullanılan bu ölçülerin eleştirilebileceğine değinmiştir. Örneğin ihracat yoğunluğu, pay (ihracat satışları) ve paydadaki (toplam satışlar) değişimlerden etkilenebilecektir. İhracat pazar payının ise, özellikle küçük ölçekli firmalarda ölçülebilmesi güçtür. İhracat performansı

araştırmalarında önemli bir bakış açısı sağlayan kalitatif ölçüler ise, gerçek ihracat performansından çok algılanan performansı açıkladığından yetersiz kalmaktadır.

Dominguez ve Senqueira (1993)'ya göre ise literatürde ihracat performansının tespit edilmesinde “ihracat hacmi, yoğunluğu ve artışı” en çok kullanılan ölçülerdir. “İhracat karlılığı”nın (toplam kar içinde ihracatın payı) ise, ölçümü sıkıntılı olmasına rağmen, bazı çalışmalarda kullanıldığı (Kaynak ve Kuan,1993; Cavusgil ve Zou, 1994; Zou ve Stan,1998; Zou v.d., 1998; Kuivalainen v.d., 2007; Wheeler v.d., 2008; Brouthers v.d., 2009) görölmüştür. Çünkü ihracat satışlarındaki artış, ihracat karının da artacağı anlamına gelmemektedir. İhracat karlılığı, ihracat satışlarının etkililiğini ölçmektedir. Bu bağlamda, firmadaki ihracat faaliyetlerinin başarısını ölçmesi açısından ihracat karı, önemli bir ölçüdür (Kaynak ve Kuan, 1993:45).

Cavusgil ve Zou (1994) çalışmalarında literatürde kullanılan ihracat performans ölçülerini belirtmişlerdir. Bunlar; “ihracat satış seviyesi, ihracat satış büyümesi, ihracat karı, ihracat yoğunluğu, ihracat karının toplam kara oranı, ihracatın toplam işletme faaliyetleri içindeki öneminin artması, ihracat engellerini aşabilme, ihracat eğilimi, ihracat aracıları tarafından ürünün kabulü, ihracatta bağlılık, ihracatçının uluslararasılaşması ve ihracata yönelik tutumlar”dır. Araştırmacılar “yöneticilerin ulaştığı stratejik hedefler ve girişimden algıladıkları başarı”yı *stratejik*, “girişimin ihracat satışlarındaki büyüme oranı ve ihracat karlılığı”nı ise *ekonomik* ihracat performans ölçüleri kapsamında değerlendirerek, bir model oluşturmuşlardır.

Akyol ve Akehurst (2003)'e göre ilgili literatüre yönelik çalışmalarda önemli gelişmelerin sağlanabilmesi için ihracat performansı nesnel ve öznel ölçüler birlikte ele alınarak ölçülmelidir. *Nesnel ölçüler*; kesin, net performans ölçüleriyken; *öznel ölçüler*, firma performansının ana rakipler ya da firmanın kendi beklentileriyle kıyaslanmasıyla ilgilidir. Fakat doğru, gerçek ve güncel nesnel performans unsurlarını yazılı belgelerden elde etmek zordur. Çünkü firmalar bazen bu tür bilgileri paylaşmak istememekte, hatta firma yöneticileri, bu bilgileri elde etmek için kendilerine sorulan soruları gönülsüzce yanıtlayabilmekte ya da bu kişilerin yanıtlayabilecek yetkileri olmayabilmektedir. Dolayısıyla Akyol ve Akehurst (2003) Türk giyim endüstrisinde faaliyette bulunan firmaların ihracat pazar yönlülükleri ile ihracat performansları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için yaptıkları çalışmada ihracat performansını nesnel ve öznel olmak üzere beş boyutla değerlendirmişlerdir. Bunlardan; “ihracat satışları, ihracat artışı” nesnel; “ihracat faaliyetlerinden tatmin, firmanın genel performansı ve rekabetçi performans” ise öznel ölçülerdir. Firmanın genel ihracat performansı ve ihracat faaliyetlerinden tatmin olma ölçüleri, yöneticilerin algularıyla beklentilerini; rekabetçi performans ise yöneticilerin algıladıkları işletme performansını endüstri içindeki ana rakipleriyle karşılaştırmasıyla belirlenmiştir. Nesnel ölçülerden, ihracat artışına yönelik verileri Türk Tekstil ve Konfeksiyon Birliği'nden, ihracat satış hacmine yönelik verileri ise örneklemdedeki firmalardan elde etmişlerdir. Firmaların hatalı raporlama yapma olasılığına karşın, nesnel performans unsurları her iki veri kaynağı birbirleriyle kıyaslanarak kullanılmıştır.

Jusoh ve Parnell, (2008)'e göre ise genellikle işletme performansı üç şekilde ölçülebilmektedir. Bunlar; *finansal ölçüler* (yatırım ve varlığın geri getirisi, satışların



getirisi ve ekonomik katma değer), *pazar temelli ölçüler* (pazar katma değeri-firmanın hissedarların refahını ne kadar arttırdığı) ve *kalitatif ölçüler* (etik davranma, paydaşlar, müşteriler, çalışanlar ve yönetimin performans tatmini)'dir. Finansal ölçüler çoğu zaman soyut varlıkların gerçek değerini yansıtmamasına rağmen, strateji-performans çalışmalarında en çok tercih edilen ve geniş ölçüde kabul görmüş ölçülerdir. Finansal olmayan ölçüler ise, finansal ölçüler aracılığıyla görülemeyen, soyut varlıklar, firmanın değerini etkileyebilecek unsurlar, örgütsel süreç ve çıktılar hakkında öngörülerde bulunmayı sağlayarak gelecekteki finansal performans hakkında muhasebe ölçümlerinden daha iyi tahminler yapabilmeyi sağlayabilmektedir (Jusoh ve Parnell, 2008).

Bu açıklamalardan hareketle kalitatif, öznel ve finansal olmayan ölçülerin farklı kavramlarla nitelendirilmelerine rağmen aynı anlamlarda kullanıldığı söylenebilir. Benzer şekilde, kantitatif, nesnel ve finansal ölçüler de farklı isimlerle literatürde ifade edilmesine karşın, aynı boyutlarla ele alınmaktadır.

Performansa yönelik finansal ve finansal olmayan ölçüler, birincil ya da ikincil veri kaynaklarından elde edilebilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam,1986). Lages v.d., (2005:83-84)'e göre firmalar, ihracat performanslarına yönelik finansal ölçülerden elde edilen verilerle yaptıkları nesnel değerlendirmeler daha güvenilir olmasına rağmen, finansal olmayan ölçüleri daha yaygın olarak kullanmaktadırlar. Bunun gerekçeleri;

- Yöneticilerin ihracat performansına yönelik finansal verileri, gerçekçi ve açık bir şekilde yanıt vermeye yönelik isteksizlikleri,

- Finansal ihracat performans ölçülerinin firmanın mevcut ihracat fırsatlarından ne kadar yararlandığının göstergesi olmaması,
- Finansal ölçülerden hangisinin kullanılacağına yönelik firma paydaşları ve yöneticileri arasında fikir ayrılıklarının yaşanması,
- Bazı finansal ölçülerin (örneğin karlılık, nakit akışı, yatırımın getirisi) hesaplama yöntemlerinin firmalar arasında farklılaşmasının, kıyaslama sorunlarına yol açmasıdır.

Leonidou ve Katsikeas (1996)'a göre ihracata yönelik yapılan çalışmalarda ihracat performans ölçülerinin farklılaşmasının nedeni firmaların ihracat/uluslararasılaşma aşamalarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İhracat aşamalarının başlangıç seviyelerinde olan firmalar için kalitatif/özel/finansal olmayan; gelişmiş, daha ileri ihracat seviyelerinde olan firmalar için kantitatif/nesnel/finansal ölçüler kullanılmaktadır.

Zou v.d., (1998) ilgili literatürde ihracat performansını etkileyen unsurlara yönelik fikir birliğinin olmamasını, ihracat performansı belirlemede bütünlük ve çok kapsamlı bir ölçek olmamasından kaynaklandığını iddia etmişlerdir. Bu eksikliği giderebilmek için birden fazla ülkede kullanılabilen İhracat Performans Ölçeği (EXPERF) geliştirmişlerdir. İhracat performansını finansal, stratejik performans ile ihracat girişiminden tatmin kapsamında ele almışlardır. Dolayısıyla hem nesnel (finansal ve stratejik) hem de özel (ihracat girişiminden tatmin) ölçüleri bütünlük sağlayan kapsamlı bir ölçek geliştirmişlerdir. Murray v.d., (2007)'de ihracat pazar yönlülük ile ihracat performans ölçeklerinin Çin'de imalat sektöründe ihracat yapan yerel ve yabancı firmalar arasında farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek

için Zou v.d., (1998)'nin ihracat performans ölçeğini çalışmalarına adapte etmişlerdir. Bu çalışmada Tablo 6'da sunulan, Zou v.d., (1998)'nin ihracat performans ölçeği kullanılarak “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar sıralanan 5’li Likert ölçeği aracılığıyla oluşturulan 9 soru, katılımcılarından firmalarının en son gerçekleştirdiği ihracat girişimini dikkate alarak yanıtlamaları istenerek ölçülmektedir.

**Tablo 6. İhracat Performansının Ölçümüne Yönelik İfadeler**

Değişken	Boyutlar	Soru Kağıdında Kullanılan İfadeler
İhracat Performansı	Finansal Performans	İhracat girişimi çok karlıdır.
		İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.
		İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.
	Stratejik Performans	İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.
		İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.
		İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.
	İhracat Girişiminden Tatmin Olma	İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.
		İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.
		İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.

### 3.3.1.7. Demografik Özelliklerin Ölçümüne Yönelik Sorular

Soru kağıdının yedinci bölümünde, katılımcıların ve firmanın demografik özelliklerini belirleyici nitelikte on soru sorulmaktadır. Böylece, katılımcının cinsiyeti, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu ile firmanın faaliyet gösterdiği alt imalat sektörü, faaliyet ve ihracat yılı, tam zamanlı ve ihracat çalışan sayısı, yıllık satış geliri ile ihracat yoğunluğuna ilişkin veriler toplanarak, bireysel ve firmaya özgü söz konusu özelliklerin, çalışmanın hipotezleri üzerindeki olası etkilerinin

incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sorulardan cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve firmanın faaliyet gösterdiği sektör nominal ölçekle; diğerleri ise açık uçlu yapıda oluşturulmuştur.

### 3.3.2. Örneklem Seçimi

Bu çalışmada geliştirilen hipotezler ve önerilen model doğrultusunda sürekli ve düzenli olarak ihracat yapma koşuluyla Türkiye’de imalat sektörünün herhangi bir alt dalında faaliyette bulunan firmaların örneklem olarak seçilmesi planlanmaktadır. Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanmış yönetmeliğe göre “İhracat yapacak gerçek veya tüzel kişilerin, ihraç edecekleri malın ait olduğu sektörde faaliyet gösteren ve ticaret sicilinde kayıtlı merkez veya şube adreslerinin birinin bulunduğu en yakın birliğe üye olmaları zorunludur”(http://www.tim.org.tr/tr/kurumsal-tim-ve-birlikler-yasasi.html). Dolayısıyla, bu çalışmanın evreni Türkiye’de İhracatçı Birlikleri’ne üye firmalardır. Ancak, söz konusu İhracatçı Birliklerinin tümüne ulaşmak imkansızdır. Türkiye’de ihracatçılara ve İhracatçı Birlikleri’ne hizmet veren on üç İhracatçı Birliği Genel Sekreterliği bulunmaktadır (http://www.ekonomi.gov.tr). Ege, Antalya, Denizli, Orta Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri’nin web sayfalarından ihracatçı firmalara ait iletişim bilgiler listesi temin edilebildiğinden, söz konusu sekreterliğin bünyesindeki İhracatçı Birlikleri’ne 2012 Temmuz ayında üye 21344 firma adresi, çalışmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla firmaların, faaliyette buldukları sektör, büyüklükleri, yerli/yabancı sermayeli olup olmamaları dikkate alınmamıştır. Örneğin; Ege İhracatçı Birlikleri

Genel Sekreterliklerine bağlı tüm Birlikler (Ağaç ve Orman Ürünleri, Deri, Tütün, Zeytin Yağı, Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller İhracatçıları Birliği v.b.) alışmaya dahil edilmiştir.

Örnekleme seçiminde, örneklem hacmi belirleme de büyük önem taşımaktadır. Hair v.d., (2006:731)'ne göre, örneklem büyüklüğü yapılacak analize göre belirlenebilmektedir. Bu bağlamda örneklem hacmine karar verirken çalışmada yapılması planlan Doğrulamalı Faktör Analizi de göz önünde bulundurulmuştur. Hair v.d., (2006:741)'ne göre, Doğrulamalı Faktör Analizi'nde kullanılacak örneklem sayısı Yapısal Eşitlik Modellemesi'nde önerilen sayı ile aynıdır. Anderson ve Gerbing (1988)'e göre Yapısal Eşitlik Modellemesi ile yapılacak araştırmada örneklem hacminin en az 150 olması gerekmektedir. Hair v.d., (2006:741)'e göre ise Yapısal Eşitlik Modellemesi'nde tercih edilebilecek 50, 100, 150, 200, 400 gibi çeşitli örneklem sayıları bulunmaktadır. Buna karşın örneklem büyüklüğünün 400'ü aşması durumunda, duyarlılık artmakta, her türlü farklılık tespit edilebilmekte ve uyum iyiliği ölçümleri zayıflayabilmektedir (Hair v.d., 2006: 741). Bu bağlamda örneklem büyüklüğü genellikle 150 ile 400 arasında belirlenebilmektedir.

Gegez (2007)'e göre örneklem hacmini belirleme de literatürde benzer konularda yapılmış olan çalışmalardan da yararlanılabilmektedir. Naktiyok ve Karabey (2007) firmaların maddi olmayan kaynaklara verdikleri önem ve algıladıkları çevresel olumsuzluk derecesi ile Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada 1388 firmadan oluşan ana kütlede % 95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata büyüklüğü öngörerek örneklem büyüklüğünü 301 olarak hesaplamışlardır. Aynı yöntem bu

çalışmada denendiğinde 21344 ana kütle, % 95’lik güvenilirlik aralığında, % 5’lik bir hata payı ile örneklem büyüklüğünün 377 firma olarak belirlenebileceği gözlemlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Cadogan v.d., (2009) ise, istikrarsız çevre koşullarında, ihracat pazar yönlülüğün, ihracat performansına etkisini doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle inceledikleri çalışmada, Hong Kong Ticaret Konseyi’nin internet veritabanına kayıtlı, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçtikleri, çeşitli endüstrilerde (elektronik, makine, tekstil-konfeksiyon, ilaç v.b.) faaliyette bulunan 309 imalat firmasına, posta yoluyla anket göndermişlerdir. Bu çalışmada literatürdeki benzer çalışmalarda kullanılan örneklem sayısı ve yapılacak analiz dikkate alınarak örneklem hacmi 400 olarak belirlenmiştir.

### 3.3.3. Soru Kağıdının Öntesti

Soru kağıdının uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla esas uygulamaya geçilmeden önce çalışmanın ön testi için, Ege İhracatçılar Birliğine kayıtlı ve İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde imalat sektörünün herhangi bir alt sektöründe faaliyette bulunan 50 ihracatçı firmanın, ihracat sorumlusu yönetici veya diğer pozisyonlardaki çalışanları ile yüzyüze anket<sup>5</sup> yapılmıştır.

Öntestten elde edilerek Tablo 7’de verilen güvenilirlik değerlerine göre, soru kağıdından ihracat pazar yönlülüğü ölçen “ihracat pazarlarımızdaki rakiplerimizle ilgili çok fazla bilgi, karar vericilerimize ulaştırılmadan önce ayıklanır” sorusu çıkartılmıştır. Böylece, ihracat bilgisinin yayılımı ölçeğinin güvenilirliği, 0.57’den 0.66’ya yükselmiştir.

---

<sup>5</sup> Ön testte sadece yüzyüze anket yöntemi tercih edilmesinin nedeni, firmaların soruları değerlendirmelerini, bire bir görebilmek istenmesindedir. Soru kağıdının uygulanması aşamasında e-posta aracılığıyla anket gönderilmiştir.

Diğer ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin, 0,70'in üzerinde olması "iyi" olarak nitelendirildiği (Hair v.d., 2006:778) için, sorularda başka değişiklik yapılmamıştır.

**Tablo 7. Araştırmanın Ön Test Sonuçları**

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	
	Ölçek	Madde Çıkarıldı- ğında Alfa
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Deneyim</b>	0.80	
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı		0.68
İhracat deneyimi (yıl)		0.79
İhracat girişimlerinin sayısı		0.71
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Finansal Kaynak</b>	0.93	
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi		0.91
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı		0.91
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü		0.92
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi		0.92
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Fiziksel Kaynak</b>	0.85	
Modern teknoloji kullanımı		0.76
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi		0.82
Üretim kapasitenin yeterliliği		0.77
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-İnsan Kaynakları</b>	0.95	
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi		0.92
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi		0.93
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi		0.94
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-İtibar/Marka Kaynakları</b>	0.97	
Marka isminin farkındalığı		0.97
Marka imajının ayırt ediciliği		0.96
Marka kişiliğinin çekiciliği		0.96
Marka imajının gücü		0.97
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</b>	0.88	-
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi		-
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilmesi		
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</b>	0.81	
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi		-
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürülebilmesi		-
<b>Kaynak ve Kabiliyetler-Bilgi Kabiliyeti</b>	0.93	
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi		0.93
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi		0.90
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi		0.91
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi		0.91
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi		0.94

...Tablo 7'nin devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	
	Ölçek	Madde Çıkarıldı- ğında Alfa
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Ürün geliştirme</b>	0.94	
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi		0.91
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi		0.94
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı		0.90
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı		0.93
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Fiyatlandırma</b>	0.88	
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması		0.88
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi		0.85
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi		0.84
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı		0.82
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Kanal Yönetimi</b>	0.94	
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b. gibi) çekebilmesi ve elde tutabilmesi		0.95
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b. ) ihtiyaçlarını tatmin etmesi		0.90
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b. ) çalışırken yakınlık seviyesi		0.93
Aracılara (distribütör v.b. ) değer katması		0.91
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Teslimat Yönetimi</b>	0.85	
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi		0.77
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması		0.80
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması		0.89
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi		0.80
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Pazarlama İletişimi</b>	0.93	
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b. ) geliştirmesi		0.92
Tutundurmada (reklam v.b. ) yaratıcı olması		0.90
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi		0.91
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği		0.91
<b>Pazarlama Kabiliyeti-Satış</b>	0.90	
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması		0.88
Satış elemanlarının satış becerileri		0.86
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b. ) etkili satış desteği sağlaması		0.89



...Tablo 7'nin devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	
	Ölçek	Madde Çıkarıldı- ğında Alfa
<b>Pazarlama Kabiliyeti- Satış Sonrası Hizmetler</b>	0.92	
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması		0.90
Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması		0.88
Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi		0.90
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi		0.92
<b>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisi Üretme</b>	0.78	
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b.) çok fazla bilgi geliştiririz.		0.67
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.		0.71
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşızdır. <sup>(R)</sup>		0.86
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.		0.70
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.		0.73
<b>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisinin Yayılımı</b>	0.57	
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizle ilgili çok fazla bilgi, karar vericilerimize ulaştırılmadan önce ayıklanır. <sup>(R)</sup>		0.66
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır. <sup>(R)</sup>		0.41
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur. <sup>(R)</sup>		0.42
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz. <sup>(R)</sup>		0.50
İhracat pazarlarımızdaki eğilimler (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) hakkındaki önemli bilgi, iletişim zinciri içerisinde izlediği yol boyunca çoğu kez ayıklanır. <sup>(R)</sup>		0.51
<b>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisine Tepki Verme</b>	0.75	
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.		0.79
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.		0.63
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.		0.64
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.		0.74

<sup>(R)</sup> Ters kodlanmış

...Tablo 7'nin devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	
	Ölçek	Madde Çıkarıldı- ğında Alfa
<b>Rekabet Stratejileri</b>	0.90	
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme		0.90
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme		0.90
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için “dikkatli ve sabırlı” olma		0.90
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama		0.90
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma		0.89
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi		0.90
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma		0.89
“Yaşa ve yaşat” yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma		0.90
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma		0.90
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama		0.89
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme		0.89
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma		0.90
<b>Dış Faktörler-Pazar Türbülansı</b>	0.75	
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.		-
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.		-
<b>Dış Faktörler-Rekabet Yoğunluğu</b>	0.84	
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.		0.78
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.		0.81
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.		0.83
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.		0.82
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.		0.81
<b>İhracat Performansı- Finansal Performans</b>	0.83	
İhracat girişimi çok karlıdır.		0.92
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.		0.71
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.		0.65
<b>İhracat Performansı- Stratejik Performans</b>	0.90	
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.		0.92
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.		0.79
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.		0.83
<b>İhracat Performansı- İhracat Girişiminden Tatmin Olma</b>	0.90	
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.		0.84
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.		0.87
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.		0.89

### 3.3.4. Soru Kağıdının Uygulanması

Çalışmanın esas uygulama kısmında kullanılacak soru kağıtları 1 Temmuz 2012 ile 21 Eylül 2012 tarihleri arasında toplanmıştır. Daha önce belirtildiği gibi bu çalışmada Ege, Antalya, Denizli, Orta Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri'nin web sayfalarından ihracatçı firmalara ait iletişim bilgiler listesi temin edilebildiğinden, söz konusu sekreterliğin bünyesindeki İhracatçı Birlikleri'ne üye toplam 21344 firma anket kapsamına alınmıştır. Firmaların büyük bir çoğunluğuna (21324) soru kağıdı e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Bu arada, İstanbul, Ankara ve İzmir'de zaman kısıtından dolayı, rahat ulaşılabilen 20 firmayla yüz yüze anket yapılmıştır.

İlk büyük üç il ile birlikte, Aksaray, Antalya, Afyon, Aydın, Balıkesir, Burdur, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Eskişehir, Gaziantep, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mersin, Muğla, Isparta, Sakarya, Samsun, Sivas, Tokat ve Uşak'ta imalat sektörünün çeşitli alt sektörlerinde ihracat faaliyetiyle uğraşan firmaların bir kısmının e-posta yoluyla gönderilen soru kağıdına yanıt verdikleri tespit edilmiştir. E-posta ile soru kağıdı gönderilen firmalardan 23 tanesi sadece serbest bölgelere mal/hizmet satış ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdikleri ve ihracat yapmadıkları bilgisini vermişlerdir. Ayrıca bir kısım firma yurt dışı pazarlardaki bağlı kuruluşlarına ihracat yaptıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu firmalar araştırma dışında tutulmuşlardır. E-posta aracılığıyla gönderilen soru kağıtlarından 346 tanesi geri dönmüştür. Ayrıca verilerin ön testi için elde edilen 50 soru kağıdı da, bir değişiklik yapılmadığı için analize dahil edilmiştir. Sonuç olarak,

70'i yüz yüze anket, 346'sı ise e-posta aracılığıyla elde edilen, 416 tane soru kağıdı ile çalışmanın analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Katılımcı ve firmalara yönelik demografik özelliklerin dağılımı Tablo 8'de sunulmaktadır.

Katılımcıların % 79'u erkek, % 68'si üniversite mezunu olup, %27'si ise, yönetici pozisyonundadır.

Örneklemdaki firmaların %21,2'si gıda, % 17,3'ü ana metal sanayi ve % 14,2'i tekstil çoğunlukta olmak üzere, imalat sektörünün çeşitli alt sektörlerinde faaliyette buldukları görülmektedir. Söz konusu firmaların; % 36,3'ünün 50 ile 249 arasında çalışan istihdam ettikleri, %35,8'inin 5 veya daha fazla ihracat personeli çalıştırdığı, %24,6'sının 20 yıl veya daha fazla süredir ihracat faaliyetiyle uğraştığı, %43,8'inin ise ihracat satışlarının toplam satışlara oranının %50 veya daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örneklemdaki firmaların büyük çoğunluğunun sürekli ve düzenli olarak ihracat faaliyetiyle uğraştıkları söylenebilir.

**Tablo 8. Örnekleme İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı**

<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b><u>Katılımcının;</u></b>			<b><u>Firmanın;</u></b>		
<b><u>Cinsiyeti</u></b>			<b><u>Çalışan Sayısı</u></b>		
Kadın	86	21	1-9 kişi	55	13,2
Erkek	330	79	10-49 kişi	114	34,6
<b><u>Eğitim Düzeyi</u></b>			50-249 kişi	151	36,3
İlkokul	5	1,2	250 kişi ve üzeri	66	15,9
Ortaokul	4	1,0	<b><u>İhracat</u></b>		
Lise	47	11,3	<b><u>Pozisyonundaki</u></b>		
Üniversite	218	67,5	<b><u>Çalışan Sayısı</u></b>		
Yüksek lisans/doktora	79	19,0	1-2	142	34,1
<b><u>Çalıştığı İmalat</u></b>			3-4	125	30,0
<b><u>Sanayinin Alt Sektörü</u></b>			5 ve üstü	149	35,8
Gıda	88	21,2	<b><u>Faaliyet Süresi (Yıl)</u></b>		
Ana metal	72	17,3	0-4	46	11,1
Tekstil	59	14,2	5-9	55	13,2
Makine	46	11,1	10-14	55	13,2
Kimya	17	4,1	15-19	50	12,0
Mobilya	16	3,8	20 ve üstü	210	50,5
Plastik	11	2,6	<b><u>İhracat Faaliyet</u></b>		
Otomotiv	8	1,9	<b><u>Süresi (Yıl)</u></b>		
Diğer	99	23,8	0-4	65	23,2
<b><u>Firmadaki pozisyonu</u></b>			5-9	60	21,4
İşyeri sahibi	70	16,8	10-14	56	20,0
Ortak	41	9,9	15-19	30	10,7
Yönetici	112	26,9	20 ve üstü	69	24,6
Ortak yönetici	38	9,1	<b><u>İhracat Yoğunluğu</u></b>		
İhracat sorumlusu	100	24,0	1-4	31	7,5
Pazarlama sorumlusu	23	5,5	5-9	19	4,6
Diğer	32	7,7	10-19	60	14,4
			20-49	124	29,8
			50 ve üzeri	182	43,8

### 3.5. ÖN ANALİZLER

Ön analizler kapsamında öncelikle verilerin kodlanması sırasındaki işlemler ve eksik verilerin ayıklanması ele alınacaktır. Daha sonra, ölçeklerin güvenilirlik düzeyi ve tanımlayıcı istatistikleri belirtilerek verilerin normallik, tesadüfîlik ile ortak yöntem varyansı analizi hesaplanacaktır.

#### 3.5.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrol Edilmesi

Bu çalışmanın modelinde yer alan firma kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük, dış faktörler ve ihracat performansı değişkenleri 5’li Likert; rekabet stratejileri değişkeni ise, Semantik Farklılık ölçeği ile ele alınmaktadır. Bu ölçeklerde yer alan ifadelerin bilgisayar programına veri girişi, soru kağıdında katılımcıların 1’den 5’e kadar yanıtladığı şekilde yapılmıştır.

Veri girişi yapıldıktan sonra, ters kodlanması gereken, Tablo 7’de belirtilmiş olan ihracat pazar yönlülüğe yönelik ifadeler yeniden kodlanmıştır. Bu bağlamda, “kesinlikle katılmıyorum” yanıtları “kesinlikle katılıyorum”, “katılmıyorum” cevapları ise “katılıyorum” olarak yeniden kodlanmıştır.

Veri girişi sırasındaki olası yanlışlıklar ya da soru kağıdındaki ifadelere verilen yanıtlardaki eksiklikleri saptamak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Hatalı veri girişine rastlanmamıştır. Soru kağıdında yer alan açık uçlu sorulardan “firmanızın yıllık satış geliri” % 16 oranında yanıtlanmayıp, boş bırakıldığı tespit edilmesinden dolayı analize alınmamıştır.

### 3.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Uygulanan anketin güvenilirliğini saptamak amacıyla, güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alfa kullanılmıştır. Soru kağıdında kullanılan ölçeklerin Tablo 9’da verilen Cronbach Alfa değerleri: firma kaynak ve kabiliyetleri (deneyim 0.78, finansal kaynak 0.92, fiziksel kaynak 0.80, insan kaynakları 0.93, marka kaynakları 0.96, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişki kurabilme kabiliyeti 0.82, bilgi kabiliyeti 0.93); pazarlama kabiliyetleri (ürün geliştirme 0.91, fiyatlandırma 0.89, teslimat yönetimi 0.85, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler 0.92); ihracat pazar yönlülük (ihracat bilgisi üretme 0.80, ihracat bilgisinin yayılımı 0.65, ihracat bilgisine tepki verme 0.70); rekabet stratejileri 0.81; dış faktörler (pazar türbülansı 0.66, rekabet yoğunluğu 0.77); ihracat performansı (finansal performans 0.84, stratejik performans 0.93, ihracat girişiminden tatmin olma 0.90) olarak tespit edilmiştir. Hair v.d., (2006:778) ölçek güvenilirliğinin “iyi” olarak nitelendirilebilmesi için güvenilirliğin 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda ihracat pazar yönlüğün boyutlarından ihracat bilgisinin yayılımının güvenilirliği “ihracat pazarlarımızdaki eğilimler (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) hakkındaki önemli bilgi, iletişim zinciri içerisinde izlediği yol boyunca çoğu kez ayıklanır” ifadesi ölçekten çıkartıldığında 0.74 olduğu için, bu soru anketten çıkarılmıştır. Böylece firma kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük, ihracat performansı boyutlarının tümü ile rekabet stratejileri ölçeklerinin güvenilirliği 0.70 ve üzerinde olduğu için “iyi” olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte çalışmada ölçek güvenilirliği 0.60 ile 0.70 arasında olan dış faktörlerin boyutlarından “pazar türbülansı”, güvenilirlik açısından “kabul edilebilir” (Hair v.d., 2006: 778) niteliktedir.

**Tablo 9. Analizdeki Değişkenlerin Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar**

<b>İfadeler</b>	<b>Güvenilirlik (Cronbach Alfa)</b>	<b>Madde - Toplam İlişkisi</b>	<b>Madde Çıkartıldığında Alfa</b>
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Deneyim</u></b>	0.78		
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı		0.62	0.71
İhracat deneyimi (yıl)		0.64	0.69
İhracat girişimlerinin sayısı		0.61	0.72
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Finansal Kaynak</u></b>	0.92		
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi		0.85	0.89
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı		0.85	0.89
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü		0.76	0.92
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi		0.81	0.90
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Fiziksel Kaynak</u></b>	0.80		
Modern teknoloji kullanımı		0.65	0.71
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi		0.66	0.70
Üretim kapasitenin yeterliliği		0.61	0.75
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İnsan Kaynakları</u></b>	0.93		
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi		0.86	0.89
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi		0.88	0.88
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi		0.83	0.92
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İtibar/Marka Kaynakları</u></b>	0.96		
Marka isminin farkındalığı		0.88	0.95
Marka imajının ayırt ediciliği		0.92	0.94
Marka kişiliğinin çekiciliği		0.91	0.94
Marka imajının gücü		0.88	0.95
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>	0.82		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi		0.69	-
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilmesi		0.69	-
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>	0.82		
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi		0.70	-
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürülebilmesi		0.70	-
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Bilgi Kabiliyeti</u></b>	0.93		
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi		0.80	0.91
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi		0.86	0.90
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi		0.84	0.90
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi		0.84	0.90
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi		0.69	0.93



...Tablo 9'un devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	Madde - Toplam İlişkisi	Madde Çıkartıldığında Alfa
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Ürün geliştirme</u></b>	0.91		
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi		0.76	0.89
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi		0.78	0.88
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı		0.84	0.86
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı		0.79	0.88
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Fiyatlandırma</u></b>	0.89		
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması		0.73	0.88
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi		0.78	0.86
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi		0.76	0.86
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı		0.78	0.86
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Kanal Yönetimi</u></b>	0.92		
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b.) çekebilmesi ve elde tutabilmesi		0.82	0.90
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b.) ihtiyaçlarını tatmin etmesi		0.84	0.89
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b.) çalışırken yakınlık seviyesi		0.84	0.89
Araçlara (distribütör v.b.) değer katması		0.78	0.91
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Teslimat Yönetimi</u></b>	0.85		
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi		0.74	0.79
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması		0.79	0.78
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması		0.56	0.88
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi		0.73	0.80
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Pazarlama İletişimi</u></b>	0.92		
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b.) geliştirmesi		0.82	0.90
Tutundurmada (reklam v.b.) yaratıcı olması		0.82	0.90
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi		0.81	0.90
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği		0.83	0.90
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Satış</u></b>	0.92		
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması		0.78	0.91
Satış elemanlarının satış becerileri		0.84	0.88
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b.) etkili satış desteği sağlaması		0.78	0.90
İhracat satış yönetimi becerileri		0.85	0.88

...Tablo 9'un devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	Madde - Toplam İlişkisi	Madde Çıkartıldığında Alfa
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti- Satış Sonrası Hizmetler</u></b>	0.92		
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması		0.79	0.91
Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması		0.86	0.89
Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi		0.82	0.90
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi		0.83	0.90
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisi Üretme</u></b>	0.80		
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b.) çok fazla bilgi geliştiririz.		0.63	0.75
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.		0.66	0.75
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşızdır. <sup>(R)</sup>		0.43	0.82
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.		0.65	0.75
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.		0.61	0.76
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisinin Yayılımı</u></b>	0.65		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır. <sup>(R)</sup>		0.45	0.57
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.		0.56	0.49
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz. <sup>(R)</sup>		0.57	0.47
İhracat pazarlarımızdaki eğilimler (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) hakkındaki önemli bilgi, iletişim zinciri içerisinde izlediği yol boyunca çoğu kez ayıklanır. <sup>(R)</sup>		0.18	0.74
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisine Tepki Verme</u></b>	0.70		
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.		0.45	0.66
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.		0.59	0.56
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.		0.56	0.58
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.		0.36	0.71

...Tablo 9'un devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	Madde - Toplam İlişkisi	Madde Çıkartıldığında Alfa
<b><u>Rekabet Stratejileri</u></b>	0.81		
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme		0.51	0.80
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme		0.44	0.80
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için "dikkatli ve sabırlı" olma		0.44	0.80
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama		0.47	0.80
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma		0.55	0.79
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi		0.52	0.80
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma		0.60	0.79
"Yaşa ve yaşat" yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma		0.31	0.81
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma		0.35	0.81
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama		0.52	0.80
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme		0.51	0.80
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma		0.37	0.81
<b><u>Dış Faktörler-Pazar Türbülansı</u></b>	0.66		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.		0.50	-
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.		0.50	-
<b><u>Dış Faktörler-Rekabet Yoğunluğu</u></b>	0.77		
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.		0.66	0.69
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.		0.59	0.71
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.		0.48	0.75
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.		0.45	0.75
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.		0.54	0.72
<b><u>İhracat Performansı- Finansal Performans</u></b>	0.84		
İhracat girişimi çok karlıdır.		0.61	0.87
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.		0.75	0.73
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.		0.76	0.73

...Tablo 9'un devamı

İfadeler	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	Madde - Toplam İlişkisi	Madde Çıkarıldığında Alfa
<b><u>İhracat Performansı- Stratejik Performans</u></b>	0.93		
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.		0.83	0.91
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.		0.88	0.87
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.		0.84	0.90
<b><u>İhracat Performansı- İhracat Girişiminden Tatmin Olma</u></b>	0.90		
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.		0.80	0.85
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.		0.83	0.82
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.		0.76	0.89

### 3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Durumunun Test Edilmesi

Bu kısımda soru kağıdındaki 94 ifadenin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Bu ifadelerin belirtilen değerleri Tablo 10'da verilmiştir. Çalışmada kullanılacak verilerin normal dağılım göstermesi, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002: 424-426). Tablo 10'da verilen ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin, ihracat bilgisine yanıt vermeyi ölçen "ihracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir" ifadesi dışında,  $\pm 3$  arasında yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ifade önerilen değere yakın olması ve çıkarılması durumunda ihracat bilgisine yanıt verme ölçeğinin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle, soru kağıdından çıkarılmamıştır.

**Tablo 10. Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>İfadeler</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.</b>	<b>Çarpık- Sap- ma</b>	<b>Basık- lık</b>
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Denevim</u></b>				
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı	3,65	1,03	-0,457	-0,229
İhracat deneyimi (yıl)	3,78	1,10	-0,640	-0,368
İhracat girişimlerinin sayısı	3,70	1,03	-0,453	-0,393
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Finansal Kaynak</u></b>				
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi	3,65	1,10	-0,492	-0,435
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı	3,61	1,10	-0,457	-0,454
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü	3,32	1,16	-0,244	-0,741
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi	3,54	1,13	-0,496	-0,520
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Fiziksel Kaynak</u></b>				
Modern teknoloji kullanımı	3,83	0,99	-0,602	-0,111
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi	3,92	0,93	-0,718	0,342
Üretim kapasitenin yeterliliği	3,78	1,03	-0,520	-0,382
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İnsan Kaynakları</u></b>				
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi	3,90	0,92	-0,617	0,057
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi	3,88	0,97	-0,597	-0,191
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi	3,98	0,92	-0,692	0,151
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İtibar/Marka Kaynakları</u></b>				
Marka isminin farkındalığı	3,83	1,10	-0,683	-0,284
Marka imajının ayırt ediciliği	3,84	1,11	-0,728	-0,185
Marka kişiliğinin çekiciliği	3,81	1,10	-0,650	-0,280
Marka imajının gücü	3,78	1,11	-0,661	-0,264
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>				
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi	4,05	0,82	-0,751	0,639
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürebilmesi	4,08	0,89	-0,860	0,307
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>				
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi	3,73	0,91	-0,387	-0,157
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürebilmesi	3,98	0,92	-0,674	-0,095
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Bilgi Kabiliyeti</u></b>				
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi	3,65	1,01	-0,377	-0,488
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi	3,72	0,98	-0,564	-0,067
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi	3,72	0,94	-0,531	-0,051
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi	3,81	0,97	-0,592	-0,074
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi	3,74	0,94	-0,540	0,235
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Ürün geliştirme</u></b>				
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi	3,69	1,06	-0,553	-0,206

...Tablo 10'nun devamı

İfadeler	Ort.	Std. Sap- ma	Çarpık- lık	Basık- lık
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi	3,32	1,22	-0,272	-0,816
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı	3,40	1,14	-0,353	-0,594
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı	3,51	1,10	-0,412	-0,472
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Fiyatlandırma</u></b>				
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması	3,70	0,98	-0,507	-0,061
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi	3,74	0,97	-0,561	-0,042
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi	3,64	0,96	-0,368	-0,187
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı	3,64	0,98	-0,455	-0,076
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Kanal Yönetimi</u></b>				
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b.) çekebilmesi ve elde tutabilmesi	3,59	1,05	-0,434	-0,378
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b.) ihtiyaçlarını tatmin etmesi	3,69	1,02	-0,473	-0,368
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b.) çalışırken yakınlık seviyesi	3,83	1,02	-0,608	-0,214
Araçlara (distribütör v.b.) değer katması	3,79	1,04	-0,639	-0,178
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Teslimat Yönetimi</u></b>				
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi	4,10	0,90	-0,908	0,624
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması	4,27	0,80	-0,947	0,726
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması	3,76	1,06	-0,650	-0,111
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi	4,26	0,84	-1,066	0,953
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Pazarlama İletişimi</u></b>				
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b.) geliştirmesi	3,11	1,15	-0,044	-0,665
Tutundurmada (reklam v.b.) yaratıcı olması	3,07	1,13	-0,062	-0,643
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi	3,46	1,11	-0,424	-0,448
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği	3,35	1,10	-0,296	-0,544
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Satış</u></b>				
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması	3,46	1,11	-0,406	-0,457
Satış elemanlarının satış becerileri	3,69	1,02	-0,509	-0,261
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b.) etkili satış desteği sağlaması	3,60	1,07	-0,448	-0,479
İhracat satış yönetimi becerileri	3,74	0,97	-0,569	-0,085

...Tablo 10'nun devamı

İfadeler	Ort.	Std. Sap- ma	Çarpık- lık	Basık- lık
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti- Satış Sonrası Hizmetler</u></b>				
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması	3,87	0,93	-0,725	0,339
Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması	3,60	1,02	-0,484	-0,166
Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi	3,55	1,05	-0,471	-0,154
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi	3,81	0,99	-0,640	-0,074
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisi Üretme</u></b>				
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b.) çok fazla bilgi geliştiririz.	3,49	1,08	-0,272	-0,479
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.	3,88	1,01	-0,727	0,009
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşıdır.	3,62	1,22	-0,591	-0,634
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	3,63	1,09	-0,442	-0,508
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.	3,54	1,08	-0,371	-0,531
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisinin Yayılımı</u></b>				
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır.	3,92	1,13	-0,942	0,110
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.	4,27	1,11	-1,545	1,412
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz.	3,98	1,23	-1,053	0,077
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisine Tepki Verme</u></b>				
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.	3,75	1,12	-0,789	-0,008
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.	4,26	0,92	-1,304	1,424
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.	4,35	0,91	-1,703	<b>3,216</b>
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.	4,21	0,99	-1,303	1,280

...Tablo 10'nun devamı

<b>İfadeler</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std.</b>	<b>Çarpık- lık</b>	<b>Basık- lık</b>
<b><u>Rekabet Stratejileri</u></b>				
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme	3,34	1,34	-0,307	-0,999
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme	2,86	1,21	0,069	-0,898
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için "dikkatli ve sabırlı" olma	3,20	1,20	-0,151	-0,889
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama	3,70	1,14	-0,656	-0,205
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma	3,44	1,18	-0,394	-0,696
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi	3,48	1,17	-0,343	-0,690
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma	3,36	1,13	-0,302	-0,583
"Yaşa ve yaşat" yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma	2,71	1,08	0,268	-0,323
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma	2,77	1,23	0,038	-1,007
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama	3,70	1,10	-0,606	-0,335
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme	3,24	1,12	-0,292	-0,569
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma	2,96	1,21	-0,033	-0,891
<b><u>Dış Faktörler-Pazar Türbülansı</u></b>				
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.	3,27	1,15	-0,107	-0,784
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.	3,41	1,23	-0,277	-0,883
<b><u>Dış Faktörler-Rekabet Yoğunluğu</u></b>				
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.	4,40	0,91	-1,701	2,768
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.	3,92	1,08	-0,754	-0,244
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.	3,81	1,15	-0,785	-0,207
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.	4,17	0,97	-1,145	0,861
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.	3,70	1,15	-0,570	-0,533
<b><u>İhracat Performansı- Finansal Performans</u></b>				
İhracat girişimi çok karlıdır.	3,58	1,13	-0,430	-0,562
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.	3,77	1,06	-0,610	-0,264
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.	3,73	1,04	-0,532	-0,326



...Tablo 10'nun devamı

İfadeler	Ort.	Std.	Çarpık- Sap- ma	Basık- lık
<b><u>İhracat Performansı- Stratejik Performans</u></b>				
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.	3,72	1,06	-0,580	-0,192
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.	3,72	1,03	-0,571	-0,165
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.	3,67	1,05	-0,512	-0,387
<b><u>İhracat Performansı- İhracat Girişiminden Tatmin Olma</u></b>				
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.	3,50	1,04	-0,358	-0,433
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.	3,63	1,01	-0,440	-0,378
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.	3,43	1,05	-0,397	-0,349

#### 3.5.4. Tesadüflüğün Test Edilmesi

Verilerin normal dağılım ve tesadüflük özelliği göstermesi analiz sonuçlarının genellenebilirliği açısından önemlidir. Akgül ve Çevik (2005:69)'e göre örneklem rastgele yöntemle seçilmemiş olsa dahi, verilerin tesadüflüğünün test edilmesi gereklidir. Bu bağlamda, çalışmada verilerin tesadüflüğünü test edebilmek için Runs testi kullanılmıştır.

Tablo 11'de verilen analiz sonucunda, tüm verilerin %99 anlamlılık düzeyinde tesadüflük özelliği gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda, analizlerden elde edilen sonuçların genellenebileceği ileri sürülebilmektedir.

**Tablo 11. Soru Kağıdında Yer Alan İfadelerin Runs Testi Sonuçları**

<b>İfadeler</b>	<b>Z-Değeri</b>	<b>Anlam- lılık*</b>
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Deneyim</u></b>		
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı	1,2251	0,2205
İhracat deneyimi (yıl)	-2,8359	0,0046
İhracat girişimlerinin sayısı	0,4702	0,6382
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Finansal Kaynak</u></b>		
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi	1,1580	0,2469
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı	0,5899	0,5552
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü	0,6739	0,5004
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi	0,6399	0,5222
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Fiziksel Kaynak</u></b>		
Modern teknoloji kullanımı	-1,8001	0,0719
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi	-1,0168	0,3093
Üretim kapasitenin yeterliliği	0,0434	0,9654
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İnsan Kaynakları</u></b>		
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi	1,1598	0,2461
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi	1,6327	0,1025
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi	0,3503	0,7261
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İtibar/Marka Kaynakları</u></b>		
Marka isminin farkındalığı	1,0312	0,3024
Marka imajının ayırt ediciliği	0,9360	0,3493
Marka kişiliğinin çekiciliği	0,8398	0,4010
Marka imajının gücü	-0,4502	0,6526
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi	0,8284	0,4074
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürebilmesi	-1,6662	0,0957
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>		
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi	0,5123	0,6084
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürebilmesi	1,5977	0,1101
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Bilgi Kabiliyeti</u></b>		
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi	-1,4627	0,1436
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi	-1,9606	0,0499
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi	-0,8272	0,4082
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi	1,0475	0,2949
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi	0,9385	0,3480
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Ürün geliştirme</u></b>		
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi	-1,2579	0,2084
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi	-0,6587	0,5101
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı	0,0579	0,9539
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı	-0,0645	0,9485

...Tablo 11'in devamı

İfadeler	Z-Değeri	Anlam- lılık*
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Fiyatlandırma</u></b>		
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması	-0,4126	0,6799
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi	0,7683	0,4423
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi	0,5024	0,6154
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı	0,9541	0,3400
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Kanal Yönetimi</u></b>		
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b. ) çekebilmesi ve elde tutabilmesi	1,2571	0,2087
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b.) ihtiyaçlarını tatmin etmesi	0,4400	0,6599
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b.) çalışırken yakınlık seviyesi	0,6737	0,5005
Araçlara (distribütör v.b.) değer katması	0,6028	0,5467
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Teslimat Yönetimi</u></b>		
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi	-0,9725	0,3308
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması	0,4638	0,6428
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması	0,7425	0,4578
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi	0,6706	0,5025
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Pazarlama İletişimi</u></b>		
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b. ) geliştirmesi	-2,1546	0,0312
Tutundurmada (reklam v.b. ) yaratıcı olması	-0,5263	0,5987
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi	-0,8956	0,3705
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği	0,0119	0,9905
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Satış</u></b>		
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması	1,7121	0,0869
Satış elemanlarının satış becerileri	-0,3423	0,7322
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b. ) etkili satış desteği sağlaması	1,8400	0,0658
İhracat satış yönetimi becerileri	0,5443	0,5862
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti- Satış Sonrası Hizmetler</u></b>		
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması	-0,8033	0,4218
Satış sonrası hizmet personelinin temin etme ve elde tutması	-0,4317	0,6660
Satış sonrası hizmet personelinin eğitmesi	0,2275	0,8200
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi	-1,2225	0,2215

...Tablo 11'in devamı

İfadeler	Z-Değeri	Anlam- lılık*
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisi Üretme</u></b>		
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b. ) çok fazla bilgi geliştiririz.	0,9107	0,3625
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.	-2,0419	0,0412
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşızdır.	-0,0117	0,9906
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b.) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	-1,1919	0,2333
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.	0,4494	0,6531
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisinin Yayılımı</u></b>		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır.	-0,4317	0,6660
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.	1,2958	0,1950
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz.	0,9616	0,3362
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisine Tepki Verme</u></b>		
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.	-1,2514	0,2108
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.	0,2577	0,7967
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.	-0,5178	0,6046
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.	0,7787	0,4362
<b><u>Rekabet Stratejileri</u></b>		
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme	-1,2911	0,1967
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme	-0,4393	0,6605
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için “dikkatli ve sabırlı” olma	-1,0924	0,2746
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama	-1,3034	0,1925
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma	-1,0425	0,2972
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi	-0,0716	0,9429
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma	-1,4492	0,1473
“Yaşa ve yaşat” yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma	-1,3605	0,1737
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma	1,0099	0,3125
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama	0,2872	0,7739

...Tablo 11'in devamı

İfadeler	Z-Değeri	Anlam- lılık*
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme	0,2794	0,7799
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma	1,6396	0,1011
<b><u>Dış Faktörler-Pazar Türbülansı</u></b>		
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.	-2,3086	0,0210
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.	-0,1128	0,9102
<b><u>Dış Faktörler-Rekabet Yoğunluğu</u></b>		
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.	0,9350	0,3498
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.	-1,2933	0,1959
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.	-0,2184	0,8271
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.	-1,1268	0,2598
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.	-0,8042	0,4213
<b><u>İhracat Performansı- Finansal Performans</u></b>		
İhracat girişimi çok karlıdır.	-0,7805	0,4351
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.	0,6753	0,4995
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.	-0,8001	0,4237
<b><u>İhracat Performansı- Stratejik Performans</u></b>		
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.	-0,8193	0,4126
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumuz güçlenmiştir.	-0,8193	0,4126
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.	0,9614	0,3364
<b><u>İhracat Performansı- İhracat Girişiminden Tatmin Olma</u></b>		
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.	-0,9562	0,3389
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.	-0,2556	0,7982
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.	-0,1592	0,8735

\*p>0,01

### 3.5.5. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı (common method variance) tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendiliğinden değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından, aynı zaman

dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin gerçekte olduğundan daha yüksek çıkması gibi sistematik ölçme hatalarına sebep olabilmektedir (Bolat,2011). Bu çalışmada özellikle kaynak ve kabiliyetler ile pazarlama kabiliyeti değişkenlerine yönelik ölçek tipleri ve yanıt biçimlerinin benzer olması, kendiliğinden değerlendirme yönteminin kullanılması gibi nedenlerle ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemede öncü ve en yaygın kullanılan yöntemlerden biri “Harman’ın tek faktör testi”dir. Ortak yöntem varyansından söz edebilmek için; bu analiz sonucunda tek faktörün çıkması ya da ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması gerekmektedir (Podsakoff ve Organ,1986).

Çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman’ın tek faktör testi yapılmıştır. Bu kapsamda, kaynak ve kabiliyetler, pazarlama kabiliyeti, ihracat pazar yönlülük, rekabet stratejileri, dış faktörler ve ihracat performansı değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm ifadelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu bağlamda, söz konusu altı değişkene ilişkin toplam 94 ifade için döngüsüz faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, toplam varyansın %32,39’u açıklanmaktadır. Dolayısıyla elde edilen değer ( $<0,50$ ) varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklamadığı için ortak yöntem varyansı sorununun olmadığı söylenebilir. Zira tüm ölçekler ortak bir faktör analizine tabi tutulduğunda tek bir faktörün öne çıkmadığı ve tüm faktörlerin ayrıştığı görülmektedir (Podsakoff ve Organ,1986).

### 3.6. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ: ÖLÇME MODELİNİ TEST ETME

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ölçeğin örnekleme uygunluğunu test edebilmek amacıyla, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Söz konusu analiz LISREL 8.51 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi'nde En Yüksek Olabilirlik Kestirimi (Maximum Likelihood Estimation) en sık kullanılan yöntemdir (Hair v.d., 2006:741). Doğrulayıcı faktör analizi kovaryans yapısındaki modeller için kullanılmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980). Ayrıca Hair v.d., (2006: 727), korelasyon matrisinden daha fazla kovaryans matrisinin kullanımını önermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi En Yüksek Olabilirlik Kestirimi yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturularak yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, gözlenen (observed) ve örtük (latent) değişkenler olmak üzere iki tür değişken bulunmaktadır. Örtük değişkenler teorik olarak var oldukları düşünülen fakat bir takım göstergeler (gözlenen değişkenler) aracılığı ile ölçülebilen değişkenlerdir (Şimşek, 2007). Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılacak olan gözlenen değişkenler, çalışmanın soru kağıdında verilen 94 ifadeden (Tablo 12) oluşmaktadır. Bu ifadelerin ölçtüğü "ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal, fiziksel, marka, insan kaynakları ile müşterilerle, tedarikçilerle ilişki kurabilme ve bilgi kabiliyeti; ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler; ihracat pazar bilgisi üretme, yayma ve ihracat pazarlarına yanıt verme; rekabet stratejileri; pazar

türbülansı, rekabet yoğunluğu; finansal ve stratejik performans ile ihracat girişiminden tatmin olma” ise, örtük değişkenleri oluşturmaktadır.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği istatistikleri ile soru kağıdındaki ifadelerin ölçülmek istenen boyutlara ne kadar uyum sağladığı belirlenmiştir. Çünkü modelin kabul edilme durumu, analiz sonucu ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olmasına bağlıdır. Şimşek (2007), en yaygın olarak kullanılan uyum istatistiğinin Ki-Kare olduğunu ve modelin uyumunun iyi olması için ki-karenin anlamsız çıkması gerektiğini belirtmektedir. Ancak, küçük örneklerde ki-kare genellikle anlamsız çıkarken, büyük örneklerde çoğunlukla anlamlıdır. Bu nedenle ki-kare değeri serbestlik derecesine bölünerek ( $\chi^2 / df$ ) yeni bir hesaplama geliştirilmiştir (Şimşek, 2007: 14). Bu hesaplanan değer 5 veya altında olması modelin kabul edilebilir, 2 veya altında olması ise, iyi bir uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Şimşek,2007: 14, 89). Ancak, literatürde Ki-kare bazı yazarlar tarafından tüm modelin iyiliğine ilişkin gerçekçi olarak değerlendirilmediğinden, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir (Şimşek, 2007: 47).

Bentler (1990)’a göre, yapısal modelin uyum iyiliğini belirlemek için ki-kare yerine Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) de kullanılabilir (Bentler, 1990). Ancak, bazı yazarlara (Bentler, 1990; Meydan ve Şeşen,2011: 33)’a göre, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI) ve Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index-IFI) modelin uyumunu ve kalitesini ölçmede NNFI’den daha iyidir. CFI, NFI ve IFI değerlerinin 0 ve 1 arasında yer alması gerekmekte ve 1’e yaklaşmaları uyum



iyiliğinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Kline 1998:129; Hair v.d., 1998:623). Ayrıca, söz konusu değerlerin 0,90 ve üzeri olmaları kabul edilebilir bir uyum iyiliğini, 0,95 ve üzeri olmaları ise, iyi bir uyum iyiliğini göstermektedir (Şimşek, 2007: 14).

Sıklıkla kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden yorumlama kolaylığı, güven aralığı sağlama ve örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından Yaklaşık Hata Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA) önemlidir (Şimşek, 2007: 47). RMSEA değerinin, 0,05 veya altında olması iyi, 0,05 ile 0,08 arasında olması ise, kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ortaya koymaktadır (Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003).

RMSEA ile birlikte Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI) de kullanılmaktadır. Ayrıca, Ortalama Karekök (Root Mean Square Residual-RMR) ve Standartlaştırılmış Ortalama Karekök (SRMR) değerleri de literatürde sıklıkla kullanılan uyum iyiliği istatistiklerindedir. RMR ve SRMR değerlerinin 0,05 veya altında olması iyi, 0,08'in altında olması ise, kabul edilebilir bir uyum göstergesidir (Şimşek, 2007: 14; Meydan ve Şeşen,2011: 37).

Çalışmada örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak ortaya çıkan standardize edilmiş çözümlene değerleri (standardize yükler), t değerleri, her bir gözlenen değişkene ait açıklanan varyans değerleri ( $R^2$ ) ve uyum iyiliği istatistikleri Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: Araştırma Modeli**

<b>İfadeler</b>	<b>Güveni- lilik</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>t Değerleri</b>	<b>Standardize Yükler</b>
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Deneyim</u></b>	0,78			
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı		0,59	17,26	0,77
İhracat deneyimi (yıl)		0,52	15,83	0,72
İhracat girişimlerinin sayısı		0,53	16,13	0,73
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Finansal Kaynak</u></b>	0,92			
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi		0,84	24,01	0,92
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı		0,84	24,18	0,92
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü		0,62	19,01	0,79
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi		0,69	20,42	0,83
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Fiziksel Kaynak</u></b>	0,80			
Modern teknoloji kullanımı		0,57	17,11	0,75
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi		0,64	18,48	0,80
Üretim kapasitenin yeterliliği		0,50	15,75	0,71
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İnsan Kaynakları</u></b>	0,93			
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi		0,84	24,07	0,92
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi		0,85	24,40	0,92
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi		0,76	22,04	0,87
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-İtibar/Marka Kaynakları</u></b>	0,96			
Marka isminin farkındalığı		0,82	23,92	0,91
Marka imajının ayırt ediciliği		0,89	25,73	0,95
Marka kişiliğinin çekiciliği		0,87	25,18	0,93
Marka imajının gücü		0,82	23,73	0,90
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Müşterilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>	0,82			
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi		0,66	19,30	0,81
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilmesi		0,73	20,69	0,85
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Tedarikçilerle İlişki Kurabilme Kabiliyeti</u></b>	0,82			
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi		0,72	20,35	0,82
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürülebilmesi		0,68	19,60	0,85
<b><u>Kaynak ve Kabiliyetler-Bilgi Kabiliyeti</u></b>	0,93			
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi		0,70	20,78	0,84
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi		0,81	23,51	0,90
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi		0,78	22,61	0,88
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi		0,79	22,89	0,89
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi		0,53	16,90	0,73

...Tablo 12'nin devamı

İfadeler	Güveni- lirlik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Ürün geliştirme</u></b>	0,91			
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi		0,67	19,85	0,82
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi		0,68	20,17	0,83
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı		0,78	22,50	0,88
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı		0,73	21,19	0,85
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Fiyatlandırma</u></b>	0,89			
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması		0,63	18,90	0,79
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi		0,69	20,30	0,83
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi		0,68	19,98	0,82
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı		0,72	21,10	0,85
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Kanal Yönetimi</u></b>	0,92			
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b.) çekebilmesi ve elde tutabilmesi		0,77	22,34	0,88
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b.) ihtiyaçlarını tatmin etmesi		0,78	22,68	0,89
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b.) çalışırken yakınlık seviyesi		0,77	22,41	0,88
Araçlara (distribütör v.b.) değer katması		0,68	20,24	0,82
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Teslimat Yönetimi</u></b>	0,85			
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi		0,72	20,73	0,85
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması		0,81	22,78	0,90
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması		0,36	12,99	0,60
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi		0,63	18,89	0,80
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Pazarlama İletişimi</u></b>	0,92			
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b. ) geliştirmesi		0,65	19,67	0,81
Tutundurmada (reklam v.b. ) yaratıcı olması		0,67	19,94	0,82
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi		0,80	22,99	0,89
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği		0,84	23,99	0,91
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti-Satış</u></b>	0,92			
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması		0,70	20,89	0,84
Satış elemanlarının satış becerileri		0,77	22,43	0,88
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b.) etkili satış desteği sağlaması		0,70	20,77	0,84
İhracat satış yönetimi becerileri		0,80	23,16	0,89

...Tablo 12'nin devamı

İfadeler	Güveni- lilik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
<b><u>Pazarlama Kabiliyeti- Satış Sonrası Hizmetler</u></b>	0,92			
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması		0,72	21,15	0,85
Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması		0,81	23,44	0,90
Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi		0,76	22,09	0,87
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi		0,73	21,42	0,85
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisi Üretme</u></b>	0,80			
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b.) çok fazla bilgi geliştiririz.		0,54	16,49	0,74
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.		0,59	17,58	0,77
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b.) saptamada yavaşızdır.		0,23	9,82	0,48
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b. ) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.		0,51	15,82	0,71
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.		0,49	15,51	0,70
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisinin Yayılımı</u></b>	0,74			
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır.		0,48	13,76	0,69
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.		0,51	14,28	0,72
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz.		0,46	13,49	0,68
<b><u>İhracat Pazar Yönlülük- İhracat Bilgisine Tepki Verme</u></b>	0,70			
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.		0,38	12,45	0,61
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.		0,56	15,86	0,75
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.		0,44	13,75	0,67
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.		0,21	8,89	0,46

...Tablo 12'nin devamı

İfadeler	Güveni- lirlik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
<b><u>Rekabet Stratejileri</u></b>	0,81			
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme		0,35	12,39	0,59
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme		0,20	8,96	0,45
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için “dikkatli ve sabırlı” olma		0,19	8,67	0,43
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama		0,35	12,46	0,59
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma		0,44	14,28	0,66
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi		0,43	14,20	0,66
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma		0,53	16,10	0,73
“Yaşa ve yaşat” yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma		0,08	5,48	0,28
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma		0,08	5,46	0,28
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama		0,37	12,79	0,61
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme		0,25	10,08	0,50
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma		0,09	5,86	0,30
<b><u>Dış Faktörler-Pazar Türbülansı</u></b>	0,66			
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.		0,41	12,17	0,64
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.		0,61	14,50	0,78
<b><u>Dış Faktörler-Rekabet Yoğunluğu</u></b>	0,77			
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.		0,65	17,94	0,81
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.		0,58	16,58	0,76
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.		0,28	10,52	0,52
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.		0,25	9,89	0,50
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.		0,34	11,83	0,58
<b><u>İhracat Performansı- Finansal Performans</u></b>	0,84			
İhracat girişimi çok karlıdır.		0,42	14,24	0,65
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.		0,74	21,21	0,86
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.		0,81	22,72	0,90

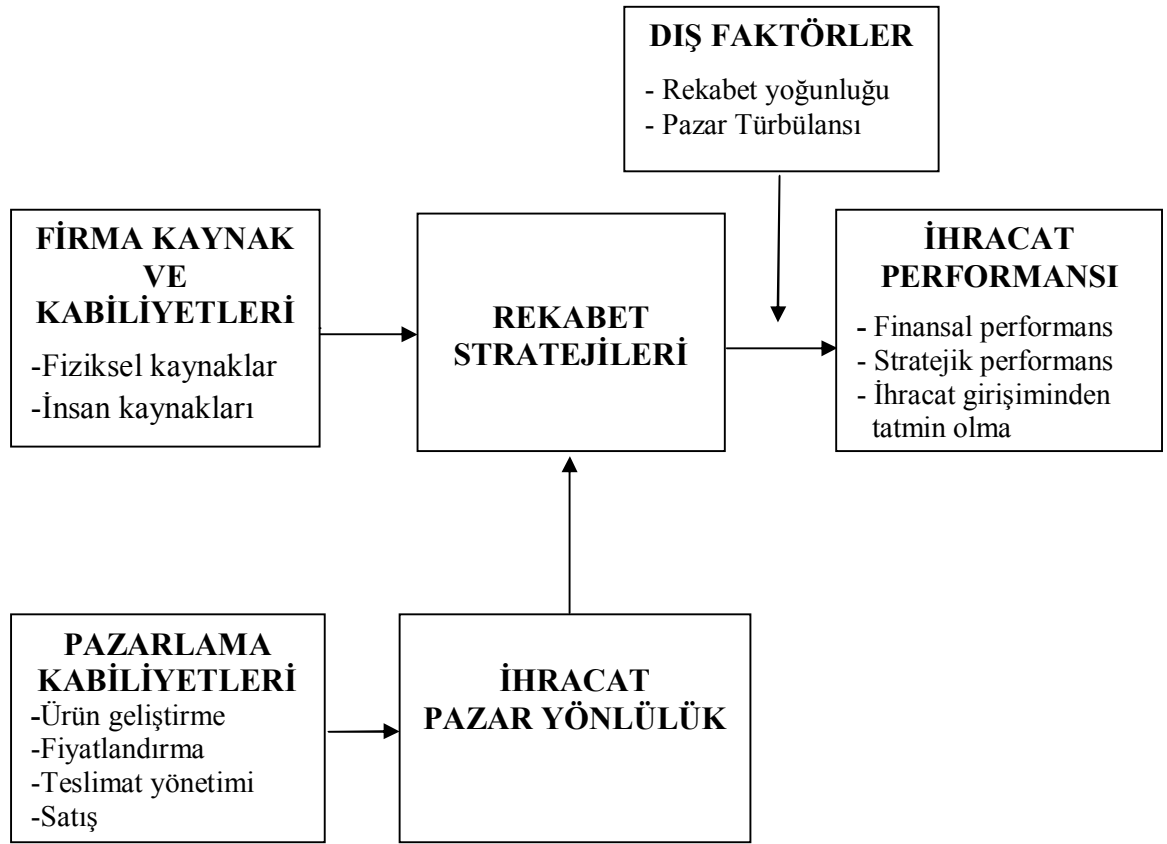
...Tablo 12'nin devamı

İfadeler	Güveni- lilik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
<b><u>İhracat Performansı- Stratejik Performans</u></b>	0,93			
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.		0,77	22,47	0,88
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.		0,86	24,58	0,93
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.		0,81	23,34	0,90
<b><u>İhracat Performansı- İhracat Girişiminden Tatmin Olma</u></b>	0,90			
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.		0,80	22,86	0,89
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.		0,79	22,64	0,89
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.		0,65	19,51	0,81
<b>Uyum İyiliği İstatistikleri;</b> $\chi^2 = 7262,16$ ; $df = 4001$ ; $\chi^2 / df = 1,815$ ; $RMSEA = 0,044$ ; $SRMR = 0,051$ ; $CFI = 0,88$ ; $IFI = 0,89$ ; $NNFI = 0,87$ ; $NFI = 0,78$ ; $GFI = 0,73$ ; $AGFI = 0,70$				

Yapılan analiz neticesinde elde edilen ölçme modelinin uyum iyiliği istatistikleri ( $\chi^2=7262,16$ ;  $df=4001$ ;  $\chi^2/df=1,815$ ;  $RMSEA=0,044$ ;  $RMR=0,051$ ;  $CFI=0,88$ ;  $IFI=0,89$ ;  $NNFI=0,87$   $NFI=0,78$ ;  $GFI= 0,73$ ;  $AGFI=0,70$ ), modelin bu haliyle kabul edilemez olduğunu göstermektedir (Tablo 12). Başka bir ifade ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, çalışmanın soru kağıdında yer alan ifadelerin örtük değişkenleri ölçmediği, yeterli ve anlamlı düzeyde bu değişkenleri açıklamadığı tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılacak olan araştırmalar ile ilgili fikir birliği sağlanan güncel yaklaşım; model için önerilen uyum iyiliği istatistikleri modelin kabul edilemez olduğunu gösterdiği durumlarda, gerekli düzeltmeler yapılarak modelin tekrar test edilmesi ve tüm sonuçların rapor edilmesi yönündedir (Şimşek, 2007: 107). Dolayısıyla, bu çalışmada kaynak ve kabiliyetler değişkeninin

boyutlarından “ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal ve marka kaynakları, müşterilerle, tedarikçilerle ilişki kurabilme ve bilgi kabiliyetleri”, pazarlama kabiliyetleri değişkenin boyutlarından “kanal yönetimi, pazarlama iletişimi ve satış sonrası hizmetler” ile “pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejilerine etkisi”nin modelden çıkartılmasıyla, literatüre bağlı kalınarak alternatif model<sup>6</sup> oluşturulmuştur (Şekil 2).



**Şekil 2. Firmaların İhracat Performansını Etkileyen Unsurlara Yönelik Alternatif Model**

<sup>6</sup> Cadogan v.d., (1999; 2003) çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla inceledikleri modelde, ihracat pazar yönlülüğü üç boyutla (ihracat bilgisi üretme, ihracat bilgisinin yayılımı, ihracat bilgisine tepki verme) ele almalarına karşın, tek ifade (single score) ile ölçmüşlerdir. Bu çalışmada geliştirilen alternatif modelde ihracat pazar yönlülüğü, söz konusu üç boyutun birbirlerinden farklı ifadelerini bütünleştirmemek amacıyla, her bir boyutun ayrı ayrı ortalamaları alınarak üç ifadeyle ölçülmüştür.

Önerilen alternatif model kapsamında öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra söz konusu model doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir.

### **3.6.1. Ayırıştırma ve Yakınsama Geçerliliği Analizi**

Çalışmada ölçeğin gerçekte ölçmesi istenen değişkeni ölçme derecesini değerlendirmek amacıyla geçerliliğini test edebilmek için yakınsama (convergent) ve ayırıştırma (discriminant) geçerliliği analiz edilmiştir. Söz konusu analizler için Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği metodoloji kullanılmıştır.

Buna göre, ayırıştırma geçerliliğinin sağlanabilmesi için ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) değerlerinin 0,50'den birleşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerlerinin ise 0,60'dan büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,1981; Bagozzi ve Yi, 1988; Hair v.d.,1998). Modelin örtük değişkenlerine ait ortalama açıklanan varyans ve birleşik güvenilirlik değerleri Tablo 13'de sunulmuştur. Tablo 13'te görülebileceği gibi CR değerleri tüm değişkenler için kabul edilebilir düzeydedir. AVE değerleri incelendiğinde ise rekabet stratejileri ve ihracat pazar yönlülük değişkenleri dışındaki tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.



**Tablo 13. AVE ve CR değerleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
Kaynak ve Kabiliyetler	Fiziksel Kaynak (FZK)	0,57	0,80
	İnsan Kaynakları (INK)	0,82	0,93
Pazarlama Kabiliyetleri	Ürün geliştirme (UGP)	0,71	0,91
	Fiyatlandırma (FP)	0,68	0,89
	Teslimat Yönetimi (TP)	0,63	0,87
	Satış (SP)	0,74	0,92
Rekabet Stratejileri	Rekabet Stratejileri (RS)	0,28	0,81
İhracat Pazar Yönlülük	İhracat Pazar Yönlülük (İHPY)	0,41	0,66
İhracat Performansı	Finansal Performans (FINP)	0,66	0,85
	Stratejik Performans (STRP)	0,82	0,93
	İhracat Girişiminden Tatmin Olma (IPTO)	0,75	0,90

Fornell ve Larcker (1981)'a göre her bir örtük değişkenin ortalama açıklanan varyansının karekökünü, modeli oluşturan örtük değişkenler arasındaki korelasyondan büyük olması, ayrıştırma geçerliliğinin sağlanması için yeterlidir (Cabrita ve Vaz, 2005; Kuo v.d., 2009). Tablo 14'te AVE karekök değerlerine

bakıldığında boyutlar arası korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçme modelinde ayrıştırma geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 14. Boyutlar Arası Korelasyon ve AVE Karekök Değerleri**

Boyutlar	FZK	INK	UGP	FP	TP	SP	RS	FINP	STRP	IPTO	IHPY
FZK	<b>0,75*</b>										
INK	0,73	<b>0,90*</b>									
UGP	0,59	0,48	<b>0,84*</b>								
FP	0,60	0,59	0,72	<b>0,82*</b>							
TP	0,56	0,45	0,45	0,52	<b>0,79*</b>						
SP	0,61	0,65	0,62	0,74	0,54	<b>0,86*</b>					
RS	0,38	0,22	0,61	0,40	0,33	0,33	<b>0,53*</b>				
FINP	0,38	0,32	0,40	0,36	0,29	0,38	0,32	<b>0,81*</b>			
STRP	0,38	0,33	0,47	0,46	0,36	0,41	0,34	0,79	<b>0,90*</b>		
IPTO	0,47	0,40	0,49	0,51	0,37	0,51	0,32	0,78	0,78	<b>0,87*</b>	
IHPY	0,63	0,57	0,64	0,68	0,53	0,68	0,39	0,44	0,53	0,53	<b>0,64*</b>

\*AVE karekök değerleridir.

Yakınsama geçerliliği için örtük değişkeni oluşturan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Morgan v.d., 2012). Bu bağlamda, her bir gözlenen değişken

arasındaki korelasyonlara da bakılmıştır (Ek 2). Sunulan değerler, gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

### **3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi: Alternatif Modeli Test Etme**

Alternatif modele yönelik, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmış ve güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa değerlerine de bakılmıştır.

Yapılan analiz neticesinde ölçme modeli uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde  $\chi^2/df = 1,93$ ; RMSEA=0,047 ve SRMR=0,05 açısından modelin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca CFI=0,93; IFI=0,93 ve NNFI=0,92 uyum iyiliği kriterleri kapsamında model “kabul edilebilir uyum” göstermektedir. Ancak, bazı uyum iyiliği istatistiklerinin (NFI=0,86; GFI=0,84 ve AGFI=0,82) kabul edilebilir değerlerin altında olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde kabul edilebilir uyuma yakın değerlere sahip modellerin (örn; Morgan v.d., (2006)’nin çalışmalarındaki CFI=0,893 değeri) geçerli sayıldıkları görülmüştür. Ayrıca, Şimşek (2007:124)’e göre araştırmacı uyum iyiliği kriterlerinden hangilerini dikkate alacağına, gerekçe ve kaynakları belirtmek koşuluyla kendisi karar verebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde Morgan v.d., (2006)’nin çalışmalarında  $\chi^2/df$ , CFI ve RMSEA uyum iyiliği kriterlerinin geçerli sayıldığı görülmüştür. Dolayısıyla modelin uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları söylenebilir.

Çalışmada örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak ortaya çıkan standardize edilmiş çözümlenme değerleri (standardize

yükler), t değerleri ve her bir gözlenen değişkene ait açıklanan varyans değerleri ( $R^2$ )

Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: Alternatif Model**

Değişkenler	Boyut ve İfadeler	Güvenilirlik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
Kaynak ve Kabiliyetler	<b>Fiziksel Kaynak</b>	0,80			
	FZK1		0,55	16,42	0,74
	FZK2		0,65	18,42	0,81
	FZK3		0,51	15,64	0,71
	<b>İnsan Kaynakları</b>	0,93			
	INK1		0,85	24,15	0,92
	INK2		0,85	24,31	0,92
	INK3		0,75	21,95	0,87
	Pazarlama Kabiliyetleri	<b>Ürün geliştirme</b>	0,91		
UGP1			0,66	19,63	0,81
UGP2			0,67	20,01	0,82
UGP3			0,79	22,67	0,89
UGP4			0,73	21,27	0,85
<b>Fiyatlandırma</b>		0,89			
FP1			0,64	19,15	0,8
FP2			0,69	20,27	0,83
FP3			0,68	19,94	0,82
FP4			0,71	20,66	0,84
<b>Teslimat Yönetimi</b>		0,85			
TP1			0,71	20,61	0,84
TP2			0,83	22,84	0,9
TP3			0,36	12,91	0,6
TP4			0,63	18,89	0,8
<b>Satış</b>		0,92			
SP1			0,67	20,08	0,82
SP2			0,80	23,04	0,89
SP3			0,68	20,15	0,82
SP4			0,82	23,48	0,9
İhracat Pazar Yönlülük	<b>İhracat Pazar Yönlülük</b>	0,60			
	IHPY1		0,67	17,08	0,82
	IHPY2		0,16	7,65	0,4
	IHPY3		0,39	12,65	0,62
Rekabet Stratejileri	<b>Rekabet Stratejileri</b>	0,81			
	RS1		0,34	12,18	0,58
	RS2		0,20	8,94	0,45
	RS3		0,19	8,73	0,44
	RS4		0,36	12,58	0,6
	RS5		0,43	14,16	0,66
	RS6		0,44	14,25	0,66
	RS7		0,53	16,14	0,73
	RS8		0,08	5,42	0,28
	RS9		0,08	5,38	0,28
	RS10		0,37	12,68	0,6
	RS11		0,25	10,08	0,5
	RS12		0,09	5,86	0,3

...Tablo 15'in devamı

Değişkenler	Boyut ve İfadeler	Güvenilirlik	Açıklanan Varyans	t Değerleri	Standardize Yükler
İhracat Performansı	<b>Finansal Performans</b>	0,84			
	FINP1		0,42	14,19	0,65
	FINP2		0,75	21,36	0,87
	FINP3		0,80	22,51	0,9
	<b>Stratejik Performans</b>	0,93			
	STRP1		0,77	22,43	0,88
	STRP2		0,86	24,61	0,93
	STRP3		0,81	23,32	0,9
	<b>İhracat Girişiminden Tatmin Olma</b>	0,90			
	IPTO1		0,79	22,72	0,89
	IPTO2		0,80	22,78	0,89
	IPTO3		0,65	19,48	0,81
	<b>Uyum İviliği İstatistikleri:</b> $\chi^2 = 1805,55$ ; $df = 934$ ; $\chi^2 / df = 1,933$ ; $RMSEA = 0,047$ ; $SRMR = 0,050$ ; $CFI = 0,93$ ; $IFI = 0,93$ ; $NNFI = 0,92$ ; $NFI = 0,86$ ; $GFI = 0,84$ ; $AGFI = 0,82$				

Standardize edilmiş çözümlene değerleri her bir gözlenen değişkenin kendi örtük değişkenini temsil gücünü göstermektedir (Şimşek, 2007:85). Örneğin, stratejik performans ölçen ifade “ihracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir (STRP2)”e ilişkin parametre değeri 0,93’dür. Bu bağlamda söz konusu değer, ifadelerin, göreceli olarak kendi örtük değişkenleri için önemini ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, modelin kabul edilmesi için, standardize edilmiş çözümlene değerlerinin tümünün birin altında olması gerekmektedir (Hair v.d., 1998:610; Şimşek 2007:85). Tablo 15’den görülebileceği gibi standardize değerlerin tümü birin altındadır.

Modelde örtük değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru tanımlanmış olan yollara ait t-değerlerinin, %95 güvenilirlik düzeyindeki kritik değer olan 1,96’nın üzerinde olması gerekmektedir (Hair v.d., 1998: 610; Şimşek, 2007: 86). Analizde

sonuçların t-değerleri de 1,96'dan büyüktür. Dolayısıyla, parametre değerleri %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlıdır.

Çalışmada analiz sonucu elde edilen açıklanan varyans değerleri de incelenmiştir. Örneğin, finansal performans en fazla “ihracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir (FINP3)” ( $R^2 = 0,80$ ); en az, “ihracat girişimi çok karlıdır (FINP1)” ( $R^2 = 0,42$ ) ifadeleri ile açıklanmıştır.

Alternatif modelde kullanılan ölçeklerin Tablo 15’de verilen Cronbach Alfa değerleri: firma kaynak ve kabiliyetleri (fiziksel kaynak 0,80, insan kaynakları 0,93); pazarlama kabiliyetleri (ürün geliştirme 0,91, fiyatlandırma 0,89, teslimat yönetimi 0,85 ve satış 0,92); rekabet stratejileri 0,81; ihracat performansı (finansal performans 0,84, stratejik performans 0,93, ihracat girişiminden tatmin olma 0,90) olarak tespit edilmiştir. Böylece firma kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, rekabet stratejileri ve ihracat performansı ölçeklerinin güvenilirliği 0,70 ve üzerinde olduğu için “iyi” olarak kabul edilmektedir (Hair v.d., 2006:778). Bununla birlikte çalışmada ölçek güvenilirliği 0,60 ile 0,70 arasında olan “ihracat pazar yönlülük” ölçeği güvenilirlik açısından “kabul edilebilir” (Hair v.d., 2006: 778) niteliktedir. Ayrıca, ilgili literatürde Cronbach Alfa değerlerinin 0,60’ın üzerinde kabul edildiği çalışmalara (Choi ve Eboch, 1998; Day v.d., 1998; Lonial ve Raju, 2001; Shin v.d., 2000; Anwar ve Sohail, 2003) da rastlanmıştır.

Tablo 15’de verilen değerler ve çalışmanın modelindeki uyum iyiliği istatistikleri, modelin uyum iyiliği kriterleri açısından “kabul edilebilir uyum” göstermektedir. Başka bir ifade ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, çalışmanın soru kağıdında yer alan ifadelerin örtük değişkenleri ölçtüğü, yeterli ve

anlamli düzeyde bu değişkenleri açıkladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla, önerilen alternatif model değişiklik yapılmadan test edilmiştir.

### 3.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN YAPILAN ANALİZLER

Yapısal eşitlik modellemesinde belirtilen değişkenler arasındaki her bir ilişki bir hipotezi yansıtmaktadır (Şimşek, 2007:122). Bu bağlamda yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi aracılığıyla, modeldeki örtük değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilerek, önerilen model ve hipotezler test edilecektir. Ayrıca düzenleyici değişkenlere ilişkin hipotezler ise, hiyerarşik regresyon analizi ile incelenecektir.

Yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla, araştırma hipotezleri %95 güvenilirlik düzeyinde değerlendirilerek, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerde t değeri 1,96'dan büyük olan ilişkiler anlamli olarak nitelendirilmiştir. Standardize yükler, örtük değişkenler arasındaki ilişkilerde etki büyüklükleri açısından; 0,10'un altında "küçük düzeyde", 0,30'a yakın "orta düzeyde", 0,50 ve üzerinde ise "yüksek düzeyde" etkiyi belirttikleri şekilde yorumlanmıştır (Şimşek,2007:126).

Alternatif modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde,  $\chi^2/df=2,84$ ; RMSEA=0,067; CFI=0,90 ve IFI=0,90 uyum iyiliği kriterleri kapsamında model "kabul edilebilir uyum" göstermektedir. Ancak, bazı uyum iyiliği istatistiklerinin (NNFI=0,89 NFI=0,83; GFI=0,79 ve AGFI=0,76) kabul edilebilir değerlerin altında olduğu tespit edilmiştir. Şimşek (2007:124)'e göre araştırmacı uyum iyiliği

kriterlerinden hangilerini dikkate alacağına, gerekçe ve kaynakları belirtmek koşuluyla kendisi karar verebilir ve ona göre sonuçları rapor edebilir. Örneğin; Bentler (1990) ile Meydan ve Şeşen (2011:33)'e göre, CFI ve IFI modelin uyumunu ve kalitesini ölçmede NNFI'dan daha iyidir. İlgili literatür incelendiğinde çeşitli uyum iyiliği kriterlerinin (Örneğin; Morgan v.d., (2006)'nin çalışmalarında  $\chi^2/df$ , CFI ve RMSEA, Morgan v.d., (2012)'nin çalışmalarında ise  $\chi^2/df$ , CFI ve RMSEAVE RNI v.b.) kullanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla modelin uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları söylenebilir (Tablo 16).

**Tablo 16. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları: Alternatif Model**

Önerilen Araştırma Modeli	Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri $\beta$	t Değerleri	p Değerleri
Fiziksel Kaynak → Rekabet Stratejileri	0,30	3,07	0,002**
İnsan Kaynakları → Rekabet Stratejileri	-0,26	-3,28	0,001**
Ürün Geliştirme → İhracat Pazar Yönlülük	0,39	5,39	0,000*
Fiyatlandırma → İhracat Pazar Yönlülük	0,19	2,20	0,028**
Teslimat Yönetimi → İhracat Pazar Yönlülük	0,18	3,20	0,001**
Satış → İhracat Pazar Yönlülük	0,25	3,39	0,001**
İhracat Pazar Yönlülük → Rekabet Stratejileri	0,62	6,66	0,000*
Rekabet Stratejileri → Finansal Performans	0,54	7,52	0,000*
Rekabet Stratejileri → Stratejik Performans	0,55	8,56	0,000*
Rekabet Stratejileri → İhracat Girişiminden Tatmin Olma	0,54	8,32	0,000*
<b>Uyum İyiliği İstatistikleri</b>			
Ki-kare	2743,35		
df	964		
Ki- kare/df ( $\leq 5$ )	2,84		
RMSEA (<0,08)	0,067		
CFI ( $\geq 0,90$ )	0,90		
IFI ( $\geq 0,90$ )	0,90		
NNFI ( $\geq 0,90$ )	0,89		
NFI ( $\geq 0,90$ )	0,83		
GFI ( $\geq 0,90$ )	0,79		
AGFI ( $\geq 0,90$ )	0,76		

\* p<0,001

\*\*p<0,05



Yapılan analizler neticesinde alternatif modelde firma kaynak ve kabiliyetleri değişkeni boyutlarından fiziksel kaynakların rekabet stratejilerine olumlu ve anlamlı (standardize yük=0,30; t=3,07) etkisi tespit edilmiştir. Firma kaynak ve kabiliyetleri değişkeni boyutlarından insan kaynakları ise rekabet stratejilerini ters yönde ve anlamlı (standardize yük=-0,26; t=-3,28) olarak etkilemektedir. Bununla birlikte söz konusu boyutlardan rekabet stratejilerine giden yollara ait t-değerlerinin 0,95 anlamlılık düzeyinde kabul edildiği görülmektedir. Bu noktada çalışmayla ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli bir husus, geliştirilen alternatif modelde, kaynak ve kabiliyetler değişkeninin boyutlarından “ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal kaynaklar ve marka kaynakları, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişki kurabilme ile bilgi kabiliyetleri”nin çıkartılmış olmasıdır. Bu bağlamda, firmaların kaynak ve kabiliyetlerinin (ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal, fiziksel, marka ve insan kaynakları ile müşterilerle, tedarikçilerle ilişki kurabilme ve bilgi kabiliyeti) rekabet stratejilerini olumlu yönde etkilediğine yönelik **H1** hipotezi **kısmen desteklenmektedir.**

Daha önce bahsedildiği gibi araştırma modelindeki uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir düzeyde olmaması nedeniyle geliştirilen alternatif modelde “pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejilerine etkisi” yer almamaktadır. Böylece, pazarlama kabiliyetlerinin (ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler) rekabet stratejilerine olumlu yönde etkisinin incelendiği **H2** hipotezi **test edilmemiştir.**

Pazarlama kabiliyetlerinden “ürün geliştirme (standardize yük=0,39 t=5,39), fiyatlandırma (standardize yük=0,19; t=2,20), teslimat yönetimi (standardize

yük=0,18; t=3,20) ve satış (standardize yük=0,25; t=3,39)” ihracat pazar yönlülüğü orta düzeyde olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Pazarlama kabiliyetleri değişkeni boyutlarından “kanal yönetimi, pazarlama iletişimi ve satış sonrası hizmetler” alternatif modelden çıkartıldığı için ihracat pazar yönlülüğe etkisi incelenmemiştir. Dolayısıyla, pazarlama kabiliyetlerinin (ürün geliştirme, fiyatlandırma, kanal ve teslimat yönetimi, pazarlama iletişimi, satış ve satış sonrası hizmetler), ihracat pazar yönlülüğe olumlu yönde etkisinin öne sürüldüğü **H3** hipotezi **kısmen desteklenmektedir.**

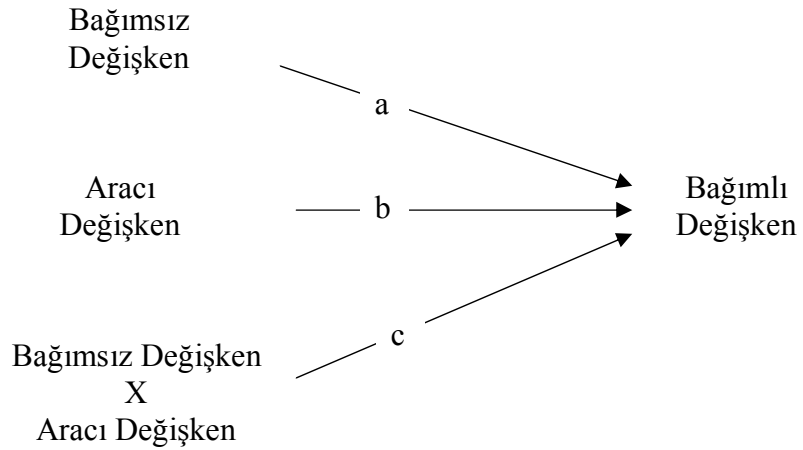
İhracat pazar yönlülük değişkeninin, rekabet stratejilerine (standardize yük=0,62; t=6,66) güçlü ve olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H4** hipotezi **desteklenmektedir.** Ayrıca, bu sonuçla pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejilerine etkisinin ihracat pazar yönlülük aracılığıyla olduğu da tespit edilmiştir. Böylece ihracat pazar yönlülüğün, pazarlama kabiliyetleri ile rekabet stratejileri arasındaki aracı etkisine yönelik **H5** hipotezi de **desteklenmektedir.** Bununla birlikte, ihracat pazar yönlülüğün rekabet stratejilerine etkisi nedeniyle, rekabet stratejilerinin, ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında aracı etkisinin incelendiği **H8** hipotezi de **desteklenmektedir.**

Rekabet stratejilerinin, ihracat performansı değişkenini oluşturan, finansal performans (standardize yük=0,54; t=7,52), stratejik performans (standardize yük=0,55; t=8,56) ve ihracat girişiminden tatmin olma (standardize yük=0,54; t=8,32) boyutlarına yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Böylece **H9** desteklenmektedir.

Böylece, yapısal modele göre **H4, H5, H8 ve H9** hipotezleri **desteklenmekte**, **H1 ve H3** hipotezleri ise kısmen **desteklenmektedir**.

Çalışmanın H6 ve H7 hipotezlerinde sırasıyla, rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek dış faktörlerden, “rekabet yoğunluğu” ve “pazar türbülansı”nın düzenleyici etkileri önerilmektedir.

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki olası ilişki üzerinde değişikliğe neden olan değişkenlerdir (Sharma v.d., 1981). Baron ve Kenny (1986)’e göre düzenleyicilik, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin, düzenleyici değişkenin bir fonksiyonu olarak değişmesidir. Böylece, yazarlar çalışmalarında Şekil 3’de verilen, bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişken, düzenleyici ve etkileşim terimi olmak üzere üç değişken bulunduğunu belirtmektedir.



**Şekil 3. Düzenleyicilik Modeli (Baron ve Kenny, 1986)**

Ayrıca, Aiken ve West (1991:32-33)'e göre, bağımsız değişkenler sürekli olduğunda aralarında yüksek düzeyde çoklu ilişki (multicollinearity) olasılığı, regresyon katsayılarının tahmininde teknik sorun yaratabilecektir. Çoklu ilişki, üç ve daha fazla bağımsız değişkenin aralarındaki ilişkilerdir (Hair v.d.,2006: 186).

Yazarlar, bu sorunun değişkenlerin merkezileştirilmesi ile azalabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Aiken ve West (1991)'in yaklaşımına paralel olarak, her bir bağımsız değişken ortalamalarından çıkartılarak, merkezileştirme (centering) işlemi yapılmıştır. Etkileşim (interaction) terimi de ayrı ayrı merkezileştirme yapılmış bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımı ile hesaplanarak, analiz yapılmıştır (Aiken ve West, 1991).

**H6.***Rekabet yoğunluğu arttıkça, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisi artmaktadır.*

Hipotezde rekabet yoğunluğunun, rekabet stratejilerinin ihracat performansına olan etkisinde “düzenleyici” rolü olduğu önerilmektedir. Başka bir ifade ile rekabet yoğunluğu yüksek olduğunda (düşük olanlara kıyasla), rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisi daha güçlüdür. Bu çalışmada diğer hipotezleri test etmede kullanılan yol analizi, düzenleyici etkileri ölçmemektedir. Dolayısıyla söz konusu hipotezi test edebilmek için Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır.

Şekil 3’de verilen modelde rekabet stratejileri ile ihracat performansı (a), rekabet yoğunluğu ile ihracat performansı (b) ve etkileşim terimi (rekabet stratejileri X rekabet yoğunluğu) ile ihracat performansı (c) arasında üç tane nedensellik ilişkisi

bulunmaktadır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre, hipotezin desteklenmesi, yapılan hiyerarşik regresyon analizinde etkileşim teriminin anlamlı olmasına bağlıdır.

Rekabet yoğunluğunun düzenleyiciliğini tespit edebilmek için 1.Aşamada “ihracat performansı” bağımlı değişken, “rekabet stratejileri” ve “rekabet yoğunluğu” bağımsız değişkenlerdir. 2. Aşamada bağımsız değişkenler “rekabet stratejileri” ve “rekabet yoğunluğu”nun yanı sıra, etkileşim terimi olarak “rekabet stratejileri X rekabet yoğunluğu”nun da eşitlikte yer alması gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 17’de verilmektedir.

**Tablo 17. Rekabet Stratejilerinin, İhracat Performansına Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyicilik Rolü**

	$R^2$	$\Delta R^2$	F	Beta	Anlamlılık
<b>1. Aşama</b>					
<b>Model</b>	0,108	0,108	25,043		
<b>(Sabit)</b>					0,000*
<b>Rekabet Stratejileri</b>				0,326	0,000*
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>				0,032	0,493
<b>2. Aşama</b>					
<b>Model</b>	0,136	0,027	21,542		0,000*
<b>(Sabit)</b>					0,000*
<b>Rekabet Stratejileri</b>				0,307	0,000*
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>				0,013	0,776
<b>Rekabet Stratejileri X Rekabet Yoğunluğu</b>				-0,168	0,000*

\*  $p < 0,001$

Tablo 17’de verilen Hiyerarşik Regresyon Analizi sonuçlarına göre, 1. Aşama’da, “rekabet stratejileri” ( $\beta=0,326$ ;  $p<0,001$ ) ihracat performansını

etkilemektedir. Ancak, “rekabet yoğunluğu” ( $p>0,05$ ) ihracat performansını istatistiksel olarak etkilememektedir. 2. Aşama sonuçlarında “rekabet stratejileri” ( $\beta=0,307$ ;  $p<0,001$ ) ve “rekabet stratejileri X rekabet yoğunluğu” etkileşim teriminin ( $\beta=-0,168$ ;  $p<0,001$ ) ihracat performansına etkisi tespit edilmiş, “rekabet yoğunluğu”nun ( $p>0,1$ ) ise anlamlı etkisi bulunamamıştır. Ayrıca analizin birinci aşamasında yer alan rekabet stratejileri ve yoğunluğu değişkenleri, bağımlı değişkendeki (ihracat performansı) değişimin %11’ini açıklamaktadır. Analizin ikinci aşamasında ise, rekabet stratejileri ve yoğunluğu etkileşiminin eklenmesi ile açıklayıcılık %14’e yükseltmiştir. Bu bağlamda etkileşim terimi modelin açıklayıcılığına %3 katkı sağlamakta, dolayısıyla rekabet yoğunluğunun düzenleyiciliği ile model daha fazla güçlenmektedir. Böylece, etkileşim teriminin ihracat performansına etkisi anlamlı olduğu için, rekabet yoğunluğunun rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasında düzenleyici etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Buna karşın söz konusu etkileşim teriminin ihracat performansına ters yönde etkisi nedeniyle **H6 desteklenmemektedir.**

Bu analiz ile çalışmanın 9. Hipotezi desteklenmektedir. Şöyle ki, rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu doğrusal ilişkisi tespit edilmiştir ( $\beta=0,326$ ;  $P<0,001$ ). Diğer bir ifade ile rekabet stratejilerindeki bir birimlik artış, ihracat performansını 0,326 birim arttırmaktadır.

**H7. Pazar türbülansı arttıkça, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisi artmaktadır.**

H7’ye göre, pazar türbülansının rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki düzenleyici etkisinin araştırılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile pazar

türbülansı, rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisini güçlendirir. Bunu tespit etmek için Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır. 1.Aşamada “ihracat performansı” bağımlı değişken, “rekabet stratejileri” ve “pazar türbülansı” bağımsız değişkendir. 2. Aşamada bağımsız değişkenler “rekabet stratejileri” ve “pazar türbülansı”nın yanı sıra, etkileşim terimi olarak “rekabet stratejileri X pazar türbülansı”nın da eşitlikte yer alması gerekmektedir. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18. Rekabet Stratejilerinin, İhracat Performansına Etkisinde Pazar Türbülansının Düzenleyicilik Rolü**

	$R^2$	$\Delta R^2$	F	Beta	Anlamlılık
<b>1. Aşama</b>					
<b>Model</b>	0,107	0,107	24,780		
<b>(Sabit)</b>					0,000*
<b>Rekabet Stratejileri</b>				0,328	0,000*
<b>Pazar Türbülansı</b>				-0,001	0,979
<b>2. Aşama</b>					
<b>Model</b>	0,107	0,000	16,520		0,742
<b>(Sabit)</b>					0,000*
<b>Rekabet Stratejileri</b>				0,329	0,000*
<b>Pazar Türbülansı</b>				0,000	0,994
<b>Rekabet Stratejileri X Pazar Türbülansı</b>				0,015	0,742

\* p <0,001

Tablo 18’de verilen Hiyerarşik Regresyon Analizi sonuçlarına göre, 1. Aşama’da, “rekabet stratejileri” ( $\beta=0,328$ ;  $p<0,001$ ) ihracat performansını etkilemektedir. Ancak “pazar türbülansı” ( $p>0,1$ ) ihracat performansını istatistiksel

olarak etkilememektedir. 2. Aşama sonuçlarında “rekabet stratejileri” ( $\beta=0,329$ ;  $p<0,001$ ), ihracat performansını etkilerken, “pazar türbülansı” ( $p>0,1$ ) ve “rekabet stratejileri X pazar türbülansı” etkileşim teriminin ( $p>0,1$ ) ihracat performansına etkisi tespit edilmemiştir. Etkileşim teriminin ihracat performansına etkisi anlamsız olduğu için pazar türbülansının, rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasında düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, **H7 desteklenmemektedir.**



## SONUÇ

Bu bölümde ilgili literatürdeki boşluklar çerçevesinde ortaya konulan modelin oluşturulma süreci ele alınacaktır. Ayrıca, modeli test edilebilmek için gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlar özetlenerek, araştırmanın literatüre katkısı tartışılacaktır. Son olarak, çalışmanın kısıtları ile yöneticiler ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulacaktır.

### 4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada ilgili literatürde ihracat performansını etkileyen faktörlere ilişkin temel modeller incelenerek, söz konusu modellerde tespit edilen eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak bir model önerisinde bulunulmuş ve önerilen model test edilmiştir. Bu bağlamda, konuya ilişkin literatürdeki boşluklar;

- 1) İhracat performansını etkileyen faktörler olarak, kaynak ve kabiliyetlerin birlikte ele alınmaması,
- 2) Pazarlama kabiliyetlerinin, kaynak ve kabiliyetlerden ayrı bir faktör olarak ihracat performansına etkisinin incelenmemesi,
- 3) Kaynak ve kabiliyetler ile pazarlama kabiliyetlerinin Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileriyle ilişkisinin aynı modelle karşılaştırılmaması,
- 4) İhracat pazar yönlülüğün Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerine doğrudan etkisini inceleyen hiçbir çalışmanın bulunmaması,

- 5) Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerinin, ihracat performansı ile ilişkisine yönelik yeterli sayıda çalışma (Namiki, 1989; Shoham v.d., 2002) bulunmaması,
- 6) Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerinin, ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasındaki aracı etkisine yer verilmemesi,
- 7) Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide, dış faktörlerden rekabet yoğunluğu ve/veya pazar türbülansının düzenleyici etkisinin birlikte ya da ayrı ayrı incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmaması,
- 8) İhracat performansının değerlendirilmesinde öznel ve nesnel ölçülerin bir arada kullanıldığı yeterli sayıda çalışma (Shoham v.d.,2002; Akyol ve Akehurst,2003) olmaması,
- 9) İhracat performansının kaynaklar ve kabiliyetler, ihracat pazar yönlülük, çevresel faktörler ve Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejiyle ilişkisinin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmaması

olarak tespit edilmiştir.

Söz konusu edilen ve literatürde saptanan bu boşluklar dikkate alınarak oluşturulan modelde;

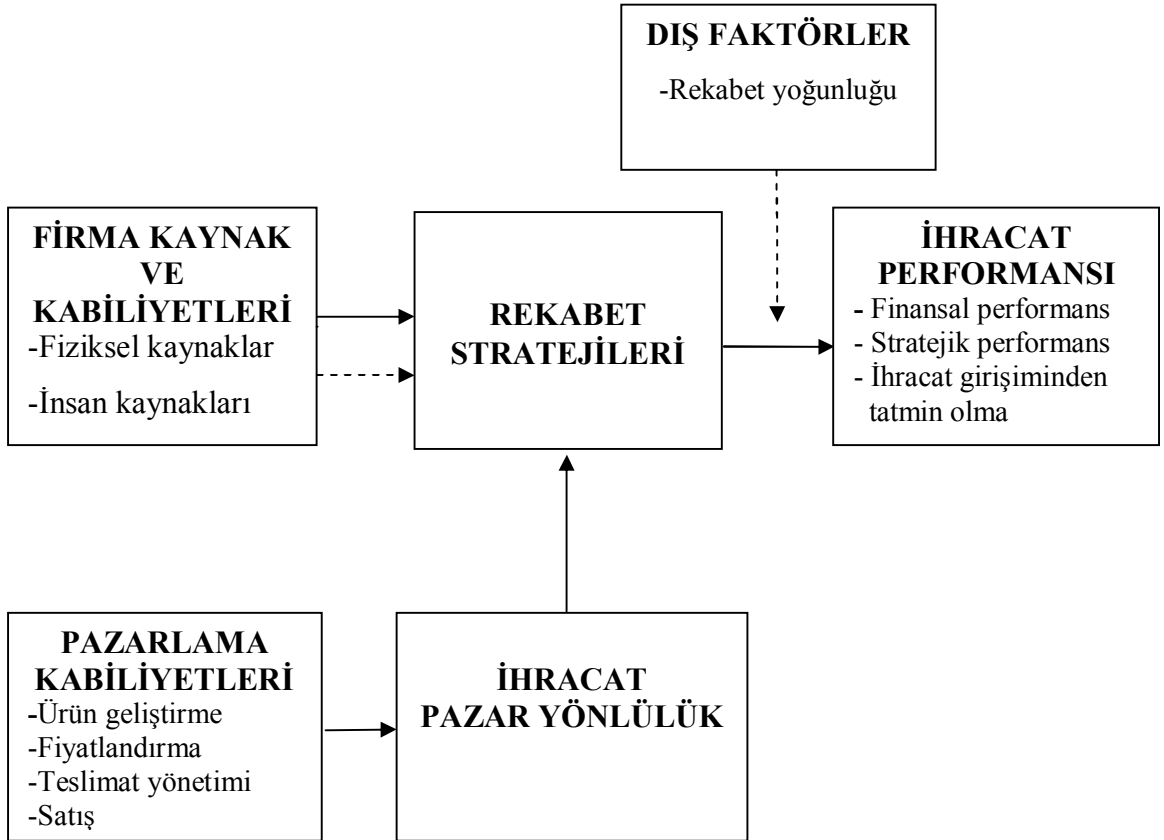
- 1) Kaynak ve kabiliyetler ile pazarlama kabiliyetlerinin Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerine doğrudan etkisi ele alınmıştır.

- 2) Pazarlama kabiliyetlerinin ihracat pazar yönlülük aracılığıyla rekabet stratejilerine, ihracat pazar yönlülüğün de rekabet stratejileri aracılığıyla ihracat performansına etkisi araştırılmıştır.
- 3) Rekabet stratejilerinin ihracat performansına doğrudan ve rekabet yoğunluğu ile pazar türbülansının düzenleyiciliğiyle etkisi incelenmiştir.
- 4) İhracat performansı hem öznel (ihracat girişiminden tatmin) hem de nesnel (finansal ve stratejik performans) ölçüleri bütünleştiren kapsamlı bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

İlgili literatür doğrultusunda geliştirilen hipotezler ve önerilen model (araştırma modeli), Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren 416 ihracatçı firmadan anket yöntemiyle elde edilen verilerle öncelikle doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Bu noktada çalışmayla ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli bir husus, doğrulayıcı faktör analizinde çalışmanın araştırma modelindeki uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir uyum göstermediği için literatüre bağlı kalınarak alternatif bir model kurulmuş olmasıdır (Şekil 2). Bu bağlamda geliştirilen alternatif modelde kaynak ve kabiliyetler değişkeninin boyutlarından “ihracat pazarlarındaki deneyim, finansal kaynaklar ve marka kaynakları, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişki kurabilme ile bilgi kabiliyetleri”, pazarlama kabiliyetleri değişkeninin boyutlarından “kanal yönetimi, pazarlama iletişimi ve satış sonrası hizmetler” ile “pazarlama kabiliyetlerinin rekabet stratejilerine doğrudan etkisi” çıkartılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılacak olan araştırmalar ile ilgili fikir birliği sağlanan

güncel yaklaşım; model için önerilen uyum iyiliği istatistikleri modelin kabul edilemez olduğunu gösterdiği durumlarda, gerekli düzeltmeler yapılarak modelin tekrar test edilmesi ve tüm sonuçların rapor edilmesi yönündedir (Şimşek, 2007: 107). Böylece, alternatif olarak oluşturulan ikinci modelle (alternatif model) elde edilecek bulguların literatüre katkısını arttıracakları düşünülmektedir. Bu kapsamda alternatif model doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve hiyerarşik regresyon aracılığıyla analiz edilerek, test edilmiştir.



#### Şekil 4. Alternatif Modelden Elde Edilen Bulguların Gösterimi

(Kesikli çizgi, insan kaynaklarının rekabet stratejilerine ters yönde anlamlı etkisi ile rekabet yoğunluğunun rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide anlamlı ve ters yönde düzenleyici etkisini göstermektedir)

Yapılan analizler neticesinde firma kaynak ve kabiliyetlerinden fiziksel kaynakların rekabet stratejilerini olumlu ve anlamlı, insan kaynaklarının ise, ters yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Şekil 4).

İnsan kaynaklarının rekabet stratejilerine ters yönde etkisi şu şekilde açıklanabilir; insan kaynakları içsel çevre faktörü olarak değerlendirildiğinde, firmaların söz konusu kaynaklara çok aşırı önem vermeleri, dış çevredeki değişimleri fark etme ve yorumlayabilmelerini güçleştirebilecek, dolayısıyla ihracat pazarlarında stratejik konumlarını doğru bir şekilde belirleyememelerine neden olarak, rekabet stratejilerini olumsuz olarak etkileyebilecektir (Lengnick-hall ve Lengnick-hall,1988). Khatri (2000)'ye göre insan kaynakları kabiliyeti, firmanın stratejileriyle uyumlu olmadığı durumlarda performansını negatif etkilemektedir. Dolayısıyla kaynak ve kabiliyetlerin etkisi, Miles ve Snow (1978)'un stratejik tipolojilerine göre farklılaşabilecektir. Örneğin; Khatri (2000) insan kaynakları işlevlerinden biri olan planlamanın, analizcilerin satışlarındaki büyüme ile pozitif, savunmacıların finansal olmayan performansıyla ise negatif ilişkisini tespit etmiştir. Khatri (2000)'ye göre planlama, eğitim v.b. insan kaynakları ile ilgili işlevleri uygulamadan önce, firmaların rekabet stratejilerini dikkatli bir şekilde gözden geçirerek, stratejilerine uygun olanları tercih etmeleri gerekmektedir.

Fiziksel kaynaklar kapsamında ele alınan “modern teknoloji kullanımı, önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilme ve üretim kapasitenin yeterliliği”nin ise rekabet stratejilerine olumlu etkisinin tespit edildiğine dair literatürde pek çok çalışma (Kaleka,2002; Di Benedetto ve Song,2003; Lu v.d.,2010) bulunmaktadır. Kaleka (2002) fiziksel kaynakların ihracat pazarlarında rekabet avantajı (ürün ve

maliyet) elde etmeyle pozitif ilişkisini bulmuştur. Di Benedetto ve Song (2003) Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojilerinden arayıcıların “bilgi teknolojisi kabiliyetleri”, savunmacıların ise “tedarikçilerle kalıcı ilişki kurabilme kabiliyeti”nin görelisi olarak en fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin Song v.d., (2007) de arayıcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olabilmeleri için özellikle bilgi teknolojisi kabiliyeti gelişimine öncelik vermeleri gerektiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu kabiliyetin arayıcılarda en fazla, analizcilerde orta, savunmacılarda ise en az seviyelerde olduğunu bulmuşlardır. Bu bağlamda, rekabet stratejileri açısından bu kaynak ve kabiliyetler gerekli olmasına karşın, önemi ve etkisi tipolojilere göre değişebilmektedir. Dolayısıyla, çalışmada bu faktörlerin etkisinin bulunması literatürü destekler niteliktedir.

Alternatif modelde pazarlama kabiliyetlerinin ihracat pazar yönlülüğüne olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada özellikle pazarlama kabiliyetleri boyutlarından “ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış ve teslimat yönetimi”nin ihracat pazar yönlülüğüne olumlu ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Ancak ilgili literatürde pazarlama kabiliyetlerinin, çeşitli boyutlarla ölçülerek, ihracat pazar yönlülüğüne doğrudan ilişkisinin tespit edildiği çalışmaya rastlanmamıştır. Örneğin, Morgan v.d., (2009b)'nin pazarlama kabiliyetleri ile pazar yönlülüğünün birlikte ve ayrı ayrı firma performansına etkisini tespit ettikleri çalışmada, pazarlama kabiliyetlerini benzer boyutlarla ele aldıkları, fakat birbirlerine etkisini araştırmadıkları görülmüştür. Murray v.d., (2011)'nin çalışmalarında ise ihracat pazar yönlülüğünün “yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma ve pazarlama iletişimi” kabiliyetlerini olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Halbuki literatürdeki ele alış ve tartışmaların aksine, bu araştırma ve modelinde bilindiği üzere “pazarlama kabiliyetlerinin ihracat

pazar yönlülüğe etkisi” ölçülmeye çalışılmıştır. Bu açıdan, pazarlama kabiliyetlerinin sadece dört boyutunun ihracat pazar yönlülüğe olumlu etkisine yönelik elde edilen bulgularla literatüre bir ölçüde de olsa katkı sağlandığı düşünülebilir.

İhracat pazar yönlülük değişkeninin, rekabet stratejilerine güçlü ve olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde, Miles ve Snow’un stratejik tipolojileri, pazar yönlülük ve performans ilişkisini inceleyen çalışmaların (Slater ve Narver,1993; Matsuno ve Mentzer, 2000; Shoham v.d., 2002) sınırlı olduğu görülmüş, “ihracat pazar yönlülük” ve “rekabet stratejileri” arasındaki ilişkiye ise hiçbir çalışmada rastlanmamıştır. Örneğin; Shoham v.d., (2002)’nin Miles ve Snow’un tipolojisi kapsamında, yeteneklerin ve stratejilerin “ihracat performansı” ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında bile stratejilerden biri olarak değerlendirdikleri pazar yönlülüğü, ihracat kapsamında ele almadıkları görülmüştür. Böylece bu iki değişken arasında alternatif modelle tespit edilen bulgunun, literatüre önemli katkısının olduğu söylenebilir.

Alternatif modelde, pazarlama kabiliyetlerinin ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış ve teslimat yönetimi boyutlarının ihracat pazar yönlülük aracılığıyla rekabet stratejilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alternatif modelle elde edilen bu bulguya göre; firmaların ihracat performanslarını arttırabilmeleri için sahip oldukları pazarlama kabiliyetleriyle, ihracat pazar yönlülükleri aracılığıyla hedefledikleri dış pazar koşullarına uygun stratejiler belirleme ve uygulamaya ihtiyaçları vardır. Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990) ile Cadogan v.d.,(2001)’ne göre, ihracat pazar yönlülük firmanın ihracat pazarlarındaki tüketicilerin isteklerine uygun ürünler geliştirip sunabilmesi için uluslararası pazar çevresindeki tüketicileri, rakipleri ve

diğer çevresel faktörleri sürekli ve düzenli olarak izlemesidir (Murray v.d., 2007). Firmaların ihracat pazar yönlülük seviyeleri yüksekse, ihracat pazarlarındaki müşterilerinin şu anki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihleri hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilecek, rakiplerin stratejilerini daha iyi anlayabilecek ve rakiplerinden daha iyi bir şekilde müşterilerini tatmin ederek, daha iyi bir konumda olabilecektir (Cadogan v.d., 2002; Dodd, 2005). Murray v.d., (2008)'ne göre ihracat pazar yönlülük yeni ürün geliştirmenin yanı sıra etkili fiyat ve tutundurma stratejilerine yardımcı olan stratejik olarak değerli bir kaynaktır. Ayrıca, belirli bir stratejiyi uygulamak, firmanın pazar çevresine adaptasyon süreci için gereklidir ve pazar yönlülük de bu süreçte önemli bir role sahiptir (Matsuno ve Mentzer,2000). İlgili literatürde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı ya da bu tür bir bulgunun tespit edildiği çalışmaya rastlanmamıştır. Knight ve Cavusgil, (2004) uluslararası pazar yönlülüğün küresel doğan firmaların, işletme stratejileri kapsamında ele aldıkları “eşsiz ürünler geliştirebilme, kalite odaklılık ve yabancı distribütörlerden yararlanabilme yeteneği”nin oluşmasına etken olduğu ve bu sayede üstün uluslararası performansa ulaşabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Murray v.d., (2011) pazarlama kabiliyetlerinin ihracat pazar yönlülük ve ihracat performansı arasında aracı rolü olduğunu bulmuşlardır. Böylece, elde edilen bu bulgu ile ihracat pazar yönlü bir bakış açısı olmayan firmaların pazarlama kabiliyetleri ve bunlara uygun bir rekabet stratejisi belirleyerek ihracat performanslarını artırabilmelerinin güç olduğu söylenebilir.

Rosli (2012:94)'ye göre rekabetin yoğun şekilde gerçekleştiği çevrelerde faaliyette bulunan firmaların, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önceliği rekabet stratejilerine vermeleri gerekmektedir. Analizler neticesinde ise rekabet



yoğunluğunun rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasında ters yönde düzenleyici etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki, olumlu ve doğrusal ilişki, rekabet yoğunluğu arttıkça azalmaktadır. Başka bir ifade ile rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda, rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Elde edilen bulgu ters yönde bir ilişki dahi olsa literatürde söz konusu değişkenler arasında rekabet yoğunluğunun düzenleyici rolüne yönelik bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle, kısmen katkı sağlandığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, rekabet stratejileri ve yoğunluğu etkileşiminin eklenmesinin modelin açıklayıcılığına %3 katkı sağladığı, dolayısıyla rekabet yoğunluğunun düzenleyiciliği ile modelin daha fazla güçlendiği sonucuna da ulaşılmıştır. İlgili literatürde rekabet yoğunluğunun ihracat performansı ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda da benzer bulgular tespit edildiği görülmüştür. Örneğin; Morgan v.d., (2006) çalışmalarında rekabet yoğunluğu ile ihracat girişiminin pazar etkililiği performansı; Morgan v.d., (2012:282) de rekabet yoğunluğu ile ihracat girişiminin pazar ve finansal performansı arasında ters yönde ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Morgan v.d., (2009b) de pazarlama kabiliyetleri ve pazar yönlülük ile hem nesnel hem de öznel boyutlarla değerlendirdikleri firma performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisini anlamlı bulamamışlardır. Bu açıklamalardan hareketle, rekabet yoğunluğunun, rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini azalttığı, dolayısıyla performanslarını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Çalışmada rekabet stratejilerinin, ihracat pazar yönlülük ile ihracat performansı arasında aracılık yaptığı tespit edilmiştir. İlgili literatürde Miles ve Snow'un rekabet stratejilerinin söz konusu değişkenler arasındaki aracılık rolünü

inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örneğin; Matsuno ve Mentzer, (2000) Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinin, pazar yönlülük ve ekonomik performans arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini inceledikleri çalışmada; firmaların strateji türlerinin, pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiğini bulmuşlardır. Slater ve Narver (1993) ve Shoham v.d., (2002)'nin çalışmalarında da pazar yönlülüğün, strateji tipolojilerinden analizci ve arayıcı firmaların performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cadogan v.d., (1999) ve Murray v.d., (2011)'ne göre de ihracat pazar çevresinin karmaşıklığı, bilgi gerekliliğinin artması sonucunu doğurmaktadır. Araştırmacılara göre ihracat pazar yönlülüğün en önemli işlevi ihracat pazarlarındaki müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları, rakipler ve dış çevredeki piyasa baskıları (hükümetin politik düzenlemeleri ve teknolojik değişimler gibi) hakkında bilgi elde etmektir. Dolayısıyla pazar yönlü firmalar, sürekli olarak uygun ihracat pazar bilgisini elde eder, bu bilgiyi ihracat personeli ya da örgüt içindeki diğer karar vericiler arasında paylaşır ve ihracat pazarlarındaki değişimlere hızlıca yanıt verirler (Murray v.d., 2011). Böylece, çalışmadan elde edilen bu bulgu ile firmaların özellikle ihracat pazarlarında, pazar yönlülük doğrultusunda geliştirecekleri ve uygulayacakları stratejilerle, performanslarını arttırabilecekleri söylenebilir.

Alternatif modelde rekabet stratejilerinin, firmanın fiziksel kaynakları ile ihracat performansı arasındaki aracı etkisi de desteklenmiştir. Firma kaynakları değişkeni boyutlarından "fiziksel kaynaklar"ın rekabet stratejilerine olumlu ve anlamlı etkisinin tespit edilmesi ile rekabet stratejilerinin ihracat performansının tüm boyutlarına olumlu etkisinin bulunmuş olması nedeniyle söz konusu etkinin bulunduğu söylenmesi yanlış olmamaktadır.

Rekabet stratejilerinin, ihracat performansına yüksek düzeyde olumlu yönde etkisi alternatif modelde tespit edilmiştir. İlgili literatürde Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri ile firmaların genel performansına yönelik çok sayıda çalışma (Hambrick,1983; Conant v.d.,1990; Slater ve Narver,1993; Desarbo v.d.,2005; Jusoh ve Parnell,2008; Koka ve Prescott,2008; Shirokova ve Shatalov,2010; Slater v.d.,2011) olmasına rağmen, rekabet stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisine yönelik yeterli sayıda çalışma (Namiki, 1989; Shoham v.d., 2002) gözlenmemiştir. Ayrıca, Zou v.d., (1998)'ne göre ihracat performansını etkileyen unsurlara yönelik yapılan çalışmalarda, ihracat performansını belirleme ve değerlendirmede bütünlük ve çok kapsamlı ölçüler kullanılmamaktadır. Das (1994), Zou v.d., (1998) ve Akyol ve Akehurst (2003)'e göre ilgili literatürde önemli gelişmelerin sağlanabilmesi için ihracat performansı nesnel ve öznel ölçüler birlikte ele alınarak ölçülmelidir. Böylece, Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejilerinin nesnel (finansal ve stratejik) ve öznel (ihracat girişiminden tatmin) ihracat performans ölçülerine olumlu etkisinin tespit edildiği bu çalışma ile literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir.

#### **4.2. ÇALIŞMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER**

Bu çalışma, örneklem ve yöntem açısından bazı kısıtlar altında yapılmıştır. Şöyle ki;

1) Geliştirilen hipotezler ve önerilen model doğrultusunda önce sürekli ve düzenli olarak ihracat yapma koşuluyla Türkiye'de imalat sektörünün herhangi bir alt

dalında faaliyette bulunan firmaların örneklem olarak seçilmesi planlanmıştır. Ancak bu niteliklerde ihracat faaliyetiyle uğraşan firmaların yeterli sayıda olmaması, firmaları bölge, sektör ya da ölçek büyüklüğüne yönelik gruplama yapmadan tercih etmeyi gerekli kılmıştır.

2) Bu doğrultuda Türkiye’de İhracatçı Birlikleri’ne üye firmalara soru kağıdının uygulanması amaçlanmıştır. Ancak, söz konusu İhracatçı Birlikleri’nin tümüne başvurulmasına karşın, bazıları böyle bir çalışmaya destek vermeyerek üye bilgilerini paylaşmaktan kaçınmışlardır. Bu nedenle, tüm İhracatçı Birlikleri’ne ulaşmak mümkün olmamıştır.

3) Dolayısıyla araştırmaya destek vereceğini belirten Ege, Antalya, Denizli, Orta Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri’nden ihracatçı firmalara ait iletişim bilgileri listesi temin edilebilmiştir. Söz konusu İhracatçı Birlikleri’ne üye firmalar örneklem olarak seçilmiş ve tümüne soru kağıdı iletilmiştir. Ancak, birkaç kez tekrarlanmasına rağmen belirli sayıda firmadan yanıt alınabilmiştir.

4) Soru kağıdı gönderilen bir kısım firma sadece serbest bölgelere mal/hizmet satış ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdikleri ve ihracat yapmadıkları bilgisini vermiş, bir kısmı ise bağlı kuruluşlarına ihracat yaptıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu firmalar araştırma dışında tutulmuşlardır.

Sonuçta toplanan veriler normal dağılım ve tesadüflük özelliklerine sahip olsa da söz konusu birliklere üye olan tüm firmalara soru kağıdının uygulanamaması çalışmanın kısıtları arasındadır.

Bundan sonraki çalışmalara ışık tutması açısından bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmada bahsedilen söz konusu kısıtlar ve eksikler giderilerek firmaların ihracat performansları sektörel, ölçek büyüklükleri ya da faaliyette buldukları bölgelere göre değerlendirilebilir. Hatta ihracat performansını etkileyen unsurları inceleyen gelecekteki araştırmalarda verilerin başka ülkelerden de seçilmesi ile kültürler arası karşılaştırmalar da yapılabilir.

### **4.3. YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER**

Firmalar küresel pazarlarda, ulusal pazarlara kıyasla daha yoğun, şiddetli ve karmaşık bir rekabet ortamıyla yüz yüze gelebileceklerdir. Firmaların ihracat başarısı için yabancı pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve bu üstünlüğün sürekliliğini sağlayabilmeleri; rakipleri tarafından elde edilmesi güç, eşsiz ve taklit edilemez kaynak ve kabiliyetleriyle birlikte ihracat pazar yönlülükleriyle geliştirecekleri ve uygulayacakları rekabet stratejileriyle mümkün olabilecektir. Tez çalışması kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle, firmaların ihracat ve diğer uluslararası ticari faaliyetlerinden sorumlu yöneticileri için bazı öneriler ortaya konulabilir.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak; firmaların dış pazarlarda ihracat performanslarını arttırmalarını sağlayacak rekabet stratejilerinde, modern teknoloji kullanımı, önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilme ve üretim kapasitenin yeterliliği gibi fiziksel/maddi kaynaklara, insan kaynaklarından daha fazla yer ve önem vermeleri gerektiği vurgulanabilir.

Ayrıca, pazarlama kabiliyetlerinden “ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış ve teslimat yönetimi kabiliyetleri” firmaların ihracat başarısı için önemli bir faktör olan ihracat pazar yönlülükleri açısından gereklidir. Ancak bilinmesi gerekli önemli bir nokta; taklit edilmesi zor, değerli ve ender pazarlama kabiliyetleri geliştirmenin, karmaşık ihracat çevresinde faaliyette bulunan firmaların bilgi ihtiyacını daha da arttırdığıdır. Bu bağlamda, firmaların pazarlama bilgi sistemlerini hızlı ve etkili bir şekilde kurma, geliştirme ve güçlendirmeye ihtiyaçları vardır.

Firmalar ihracat pazarları için ürün geliştirme kabiliyeti çerçevesinde, yeni ve inovatif ürünleri rakiplerden daha hızlı ve başarılı bir şekilde geliştirerek, piyasaya sürebilmelerine imkan verebilecek ar-ge yatırımlarına yönelmelidirler.

Bu arada firmaların ihraç pazarlarındaki müşterilerinin ihtiyaçlarındaki değişimleri takip eden, esnek ve anında yanıt verebilecek şekilde işler kılınmış ihraç ürünleri fiyatlandırma politikaları geliştirmeleri de gerekli olmaktadır. Ancak böyle bir fiyatlandırma sisteminin etkinliği, firmaların ilgili müşteri kitleleriyle de sürekli iletişim kurmalarını zorunlu kılacaktır.

Bununla birlikte, firmaların dış pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri açısından, ihracat pazarlarına yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutabilme, satış elemanlarının satış becerilerini sürekli dinamik kılma ve aracılara (distribütör, perakendeci v.b.) etkili satış desteği sağlayabilmesi de önemlidir.

Firmaların ihracat pazarlarından gelen ürün siparişlerinin sevkiyatını zamanında ve hızlıca yapması veya gerektiğinde ürün iadesini kolaylaştırması gibi

yaklaşımları da müşterilerinde üstün değer yaratmakta, dolayısıyla ihracat performanslarının artmasında olumlu etkileri olmaktadır.

Firmanın stratejik tercihleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide dış çevrenin de etkili olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, firmaların tutarlı öngörü ve tahminlerle ihracat faaliyetlerini gerçekleştirecekleri dış çevrelerdeki oluşumlardan önce proaktif rekabet stratejileri geliştirmeleri, ihracatta başarılı olabilme ve ihracat performanslarını sürekli kılabilmeleri için gereklidir. Araştırma sonuçları kapsamında, dış çevre faktörlerinden rekabet yoğunluğunun, rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini azalttığı, dolayısıyla firmaların performanslarını olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda, rekabetin yoğun olduğu dış pazarlarda, yukarıda ifade edilen öneriler doğrultusunda firmaların kaynak ve kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülükleri ve rekabet stratejilerini daha da güçlendirmeleri ya da bu tür rekabetçi çevre ve pazarlardan kaçınmaları gerektiği vurgulanmalıdır.

## KAYNAKÇA

Aaby, N. E. ve Slater, S.F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", **International Marketing Review**, 6(4):7-26.

Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991), **Multiple regression: testing and interpreting interactions**, USA:Sage Publications Inc.

Akdeniz, M.B., Gonzalez-Padron, T. ve Calantone, R.J. (2010), "An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses", **Industrial Marketing Management**, 39:150-160.

Akgül, A. ve Çevik, O. (2005), **İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.

Aktepe, C., Üner, M. ve Kocak, A. (2011), "Küresel doğan işletmelerin öncülleri: Türkiye'deki bilgi teknolojisi yoğun işletmeler üzerinde nitel bir araştırma", **İktisat İşletme ve Finans**, 26(301): 59-90.

Akyol, A. ve Akehurst, G. (2003), "An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation", **European Business Review**, 15 (1): 5-19.

Albaum, G. ve Duerr, E. (2011), **International Marketing and Export Management**, England: Prentice Hall.



Alvarez, R. (2004), "Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs", **International Business Review**, 13: 383-400.

Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", **Psychological Bulletin**, 103(3): 411-423.

Anwar, S. A. ve Sohail, M.S. (2003), "Testing market orientation of bank managers in the emerging economy of Brunei", **International Journal of Bank Marketing**, 21(6/7): 289-295.

Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1): 74-94.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, 17(1):99-120.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6):1173-1182.

Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", **Psychological Bulletin**, 88(3), 588-606.

Bentler, P. M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models", **Psychological Bulletin**, 107(2):238-246.

Bilkey, W.J. (1987), "Toward a theory of the export marketing mix", **Advances in International Marketing**, 2:157-76

Blesa, A. ve Ripolles, M. (2008), "The influence of marketing capabilities on economic international performance", **International Marketing Review**, 25(6):651-673.

Blumentritt, T. ve Danis, W.M. (2006), "Business Strategy Types and Innovative Practices", **Journal of Managerial Issues**, 18(2): 274-291.

Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. ve Brouthers, K.D. (2009), "Key factors for successful export performance for small firms", **Journal of International Marketing**, 17(3):21-38.

Bolat, O. İ. (2011), "İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(2): 87-101.

Cabrita, M.R. ve Vaz, J. L. (2005), "Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry", **Electronic Journal of Knowledge Management**,4(1):11-20.

Cadogan, J. W. ve Diamantopoulos, A. (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", **Journal of Strategic Marketing**, (3):41-60.

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. ve Mortanges, C.P., (1999), "A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", **Journal of International Business Studies**, 30(4):689-707.

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J.A. (2002), "Export market- oriented activities: Their antecedents and performance consequences", **Journal of International Business Studies**, 33(3):615-626.

Cadogan, J.W., Cui, C. C. ve Li, E. K. Y. (2003), "Export market oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", **International Marketing Review**, 20(5):493-513.

Cadogan, J.W. ve Cui, C. C. (2004), "Chinese Export Agent's Adaption of Export-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship" **Journal of Asia Pacific Marketing**, 3 (2):21-37.

Cadogan, J.W., Kuivalainen, O. ve Sundqvist, S. (2009), "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization", **Journal of International Marketing**, 17(4):71-89.

Cavusgil, T. ve Zou S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, 58: 1-21.

Cavusgil S. T. (1998), "Knowledge Development in International Marketing", **Journal of International Marketing**, 6(2):103-112.

Cavusgil S. T., Deligonul, S. ve Zhang, C. (2004), "Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in

International Channel Relationships”, **Journal of International Marketing**, 12(2):7-27.

Cavusgil, S. T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011), **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, M., Pirtini, S., ve Tıgılı, M. (2007), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Chetty, S. K. ve Hamilton, R.T. (1993), “Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis”, **International Marketing Review**, 10(3): 26-34.

Chetty, S. K. ve Holm, D.B. (2000), “Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach”, **International Business Review**, (9):77-93.

Child, J., Chung, L. ve Davies, H. (2003), “The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories”, **Journal of International Business Studies**, 34(3): 242-254.

Choi, T.Y. ve Eboch, K. (1998), “The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction”, **Journal of Operations Management**, 17: 59-75.

Chrisman, J. J., Hofer, C.W. ve Boulton, W. R. (1988),”Toward a System for Classifying Business Strategies”,**The Academy of Management Review**,13(3):413-428.

Clarke, G. ve Wilson, A.I, (2009), **International Marketing**, UK: McGraw-Hill Higher Education.

Coleman, J.S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", **American Journal of Sociology**, 94:95-120.

Conant, J. S., Mokwa, M.P. ve Varadarajan, P. R. (1990) "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study", **Strategic Management Journal**, 11(5):365-383.

Creative Research Systems, Sample Size Calculator <<<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>>> 9 Ağustos 2012.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. ve Sullivan, D. P. (2011), **International Business: Environments and Operations**, 13th Edition, New York: Addison-Wesley.

Das, M. (1994), "Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings", **European Journal of Marketing**, 28(12): 19-33.

Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", **Journal of Marketing**, 58:37-52.

Day, J., Dean, A.A. ve Reynolds P. L. (1998), "Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship", **Long Range Planning**, 31(6): 828- 837.

DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. ve Sinha, I. (2005), "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between

strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance", **Strategic Management Journal**, 26(1), 47-74.

Dhanraj, C. ve Beamish, P. W. (2003), "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance", **Journal of Small Business Management**, 41(3):242-261.

Di Benedetto A. ve Song, M. (2003), "The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms", **International Marketing Review**,20(5):514-533.

Dickson, P. R. (1996), "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory", **Journal of Marketing**, 60: 102-106.

Dodd, C. (2005), "Export Market Orientation and Performance: An Analysis of Australian Exporters", **Australia and New Zealand Marketing Academy Conference**, Avusturalya 2005, <<[http://researchoutput.csu.edu.au/R/-?func=dbin-jump-full&object\\_id=7033&local\\_base=GEN01-CSU01](http://researchoutput.csu.edu.au/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=7033&local_base=GEN01-CSU01)>>

Dominguez, L. V. ve Sequeira, C. G. (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study", **Journal of International Business Studies** 24: 19-40.

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?", **Strategic Management Journal**, 21: 1105-1121.

Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001), "Uluslararasılaşma Süreci", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 3:149-164.

Ferdinand, J., Graca, M., Antonacopoulou, E. ve Easterby-Smith, M., (2005), "Dynamic Capability: Tracking the Development of a Concept", **Evolution of Business Knowledge Publication Working Paper**, Economic and Social Research Council.

Francis, J. ve Collins-Dodd, C. (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.

Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", **Journal of Marketing Research**, 18(1): 39-50.

Forsgren, M. (2002), "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review", **International Business Review**, 11(3): 257-277.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. ve Zyngier, S. (2010), "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm", **International Business Review**, 19: 70–84.

Fung, H., Gao, G. Y., Lu, J. ve Mano, H. (2008), "Impact of Competitive Position on Export Propensity and Intensity An Empirical Study of Manufacturing Firms in China", **The Chinese Economy**, 41(5): 51–67.

Gegez, A. E. (2007), **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Gençtürk, E.F. ve Kotabe, M. (2001), “The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation”, **Journal of International Marketing**, 9:51–72.

Gnyawali, D.R. ve Madhavan, R. (2001), “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”, **The Academy of Management Review**, 26(3): 431-445.

Granovetter, M. (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, **American Journal of Sociology**, 91(3): 481-510.

Grant, R.M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, **California Management Review**, 33(3): 114-135.

Gray, B.J. (1997), “Profiling managers to improve export promotion targeting”, **Journal of International Business Studies**, 28(2):387-420.

Griffith, D.A. ve Harvey, M.G. (2001), “A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities”, **Journal of International Business Studies**, 32(3): 597-606.

Griffith, D.A., Yalcinkaya, G. ve Calantone, R.J. (2009), “Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments?”, **Journal of World Business**, 45(3):217-227.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L ve Black, W.C. (1998), **Multivariate Data Analysis**, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.



Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006), **Multivariate Data Analysis**. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Hambrick, D. C. (1980), "Operationalizing the concept of business-level strategy in research", **Academy of Management Journal**, 5(4):567-575.

Hambrick, D.C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", **Academy of Management Journal**, 26(1):5-26.

Hambrick, D. C. ve Schechter, S. M. (1983), "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units", **Academy of Management Journal**, 26(2):231-248.

Holzmüller, H.H. ve Kasper, H. (1991), "On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms", **Management International Review**, 31(Special Issue):45-70.

Holzmüller, H.H. ve Stöttinger, B. (1996), "Structural modeling of success factors in exporting: Cross-validation and further development of an export performance model", **Journal of International Marketing**, 4(2):29-55.

Hunt, S. D. (1995), "The resource-advantage theory of competition toward explaining productivity and economic growth", **Journal of Management Inquiry**, 4(4): 317-332.

Hunt, S. D. (1997), "The resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior?", **Journal of Economic Issues**, 31(1):59-77.

Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", **Journal of Marketing**, 59: 1-15.

Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1996), "The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions", **Journal of Marketing**, 60: 107-114.

Ito, K. ve Pucik, V. (1993), "R&D spending, domestic competition and export performance of Japanese manufacturing firms", **Strategic Management Journal**, 14:61-75.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57:53-70.

Johanson, J. ve Mattson, L.G. (1988), "Internationalization in Industrial Systems - a network approach", N. Hood ve J.E. Vahlne (ed.), **Strategies in Global Competition**, New York: Croom Helm.

Johanson, J. ve Vahlne, J. (2003), "Business relationship learning and commitment in the internationalisation process", **Journal of International Entrepreneurship**, 1(1), 83–101.

Johanson, J. ve Vahlne, J. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", **Journal of International Business Studies**, 40:1411–1431.

Jusoh, R. ve Parnell, J.A. (2008) “Competitive Strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study, **Management Decision**, 46(1):5-31.

Kaleka, A. (2002), “Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters”, **Industrial Marketing Management**, 31: 273-283.

Karafakioğlu, M. (2008), **Uluslararası Pazarlama Yöntemi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. ve Ionnidis, C. (1996), “Determinants of export performance in a European Context”, **European Journal of Marketing**, 30(6): 6-35.

Kaynak, E. ve Kuan, W.K. (1993), “Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms”, **Journal of Business Research**, 27: 33-49.

Keegan, W. J. ve Green, M. C., (2011), **Global Marketing**, International Edition, U.S.A: Pearson Prentice Hall.

Khatri, N. (2000), “Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore”, **The International Journal of Human Resource Management**, 11(2): 336-365.

Kline, R.B. (1998), **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**, New York: Guilford Press.

Knight, G. ve Cavusgil, S. T. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", **Journal of International Business Studies**, 35(2): 124-141.

Kocak, A., Özer, A. ve Gürel, E. (2005), "Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(9):179-201.

Kocak, A. ve Edwards, V. (2005), "Independence and co-operation among small businesses:The case of the Turkish shotgun industry in a period of recession", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 11(3):186-200.

Kocak, A. ve Abimbola, T. (2009), "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance", **International Marketing Review**, 26 (4/5):439-452.

Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54(2):1-18.

Koka, B.R. ve Prescott, J. E. (2008), "Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance", **Strategic Management Journal**, 29(6): 639–661.

Krasnikov, A. ve Jayachveran, S. (2008), "The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance", **Journal of Marketing**, 72:1-11.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. ve Servais, P. (2007), “Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance”, **Journal of World Business**, 42:253–267.

Kuo, Y., Wu, C. ve Deng, W. (2009), “The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchased intention in mobilevalue-added services”, **Computers in Human Behavior**, 25(4):887-896.

Lages, L.F., Lages, C. ve Lages, C.R. (2005), “Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard”, **Journal of International Marketing**, 13(3):79-104.

Lages, L.F. ve Montgomery, D.B. (2005), “The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation”, **European Journal of Marketing**, 39: 755-784.

Lengnick-hall, C.A. ve Lengnick-hall, M. L. (1988), “Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, **The Academy of Management Review**, 13(3):454-470.

Leonidou, L. C. ve Katsikeas, C. S. (1996), “The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models”, **Journal of International Business Studies**, 27(3): 517–549.

Liesch, P.W. ve Knight, G. A. (1999), "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", **Journal of International Business Studies**, 30(2):383-394.

Lim, J.S., Sharkey, T.W. ve Kim, K.I. (1996), "Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry", **International Marketing Review**, 13(1): 65-80.

Lonial, S.C. ve Raju, P.S. (2001), "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry?", **Journal of Economic and Social Research**, 3(1): 5-27

Louter, P.J., Ouwerkerk, C. ve Bakker, B.A. (1991), "An Inquiry into Successful Exporting", **European Journal of Marketing**, 25(6):7-23.

Lu, Y., Zhou L., Garry B. ve Li. W. (2010), "Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy", **Journal of International Business**, 41(3): 419-436.

Luo, Y. (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", **Journal of World Business**, 35(4):.355-378.

Madsen, T.K. (1987), "Empirical export performance studies a review of conceptualization and findings", **Advances in International Marketing**, 2:177-198.

Madsen, T.K. (1989), "Successful export marketing management some empirical evidence", **International Marketing Review**, 6(44): 41-57.

- Makadok, R. (2001), "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", **Strategic Management Journal**, 22(5):387-401.
- Mengüç, B. ve Auh, S. (2006), "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34(1):63-73.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011), **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J., (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", **Academy of management review**,3(3): 546-562.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C., (2003), **Organizational Strategy, Structure, and Process** (Stanford Business Classics), USA: Standford University Press.
- Miller, D. (1986), "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", **Strategic Management Journal**, 7:233-249.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in three modes", **California Management Review**, 16(2):44-53.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. ve Katsikeas, C. S. (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", **Journal of Marketing**, 68 (1): 90-108.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W. ve Schlegelmilch B. B. (2006), “Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability”, **Industrial Marketing Management**, 35: 621–633.

Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J. ve Vorhies, D.W. (2009a), “Linking marketing capabilities with profit growth”, **International Journal of Research in Marketing**, 26:284-293.

Morgan, N.A., Vorhies, D. W. ve Mason, C. H. (2009b), “Research Notes and Commentaries Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, 30:909-920.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. ve Vorhies, D. W. (2012), “Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(2): 271-289.

Murray, J., Gao, G. Y., Kotabe, M. ve Zhou, N. (2007), “Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: A study of Chinese and Non-Chinese Firms in China”, **Journal of International Marketing**, 15(4):41-62.

Murray, J., Gao, G. Y. ve Kotabe, M. (2008), “Export Performance Implications of Marketing Capabilities Development: The Critical Role of Export Market Orientation”, **Academy of International Business Annual Conference**, Italya 2008, <<<https://aib.msu.edu/events/2008/BestPapers/AIB2008-0327.pdf>>>



Murray, J., Gao, G. Y. ve Kotabe, M. (2011), “Market Orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages”, **Journal of Academic Marketing Science**, 39(2):252-269.

Naktiyok, A. ve Karabey, C.N., (2007), “İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62(4): 203-225.

Namiki, N. (1989), “The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study”, **Mid-Atlantic Journal of Business**, 25(6):21-38.

Narver J. C., ve Slater, S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 54(4):20-35.

Nath, P., Nachiappan, S. ve Ramanathan, R. (2010), “The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view”, **Industrial Marketing Management**, 39:317-329.

Oltra, M. J. ve Flor, M. L. (2010), “The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms’ results” **International Journal of Operations & Production Management**, 30(6):612-638.

Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1986), “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, **Journal of management**, 12(4):531-544.

Porter, M. E. (2000), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Robertson, C. ve Chetty, S.K. (2000), "A contingency-based approach to understanding export performance", **International Business Review**, 9:211–235.

Rosli, M. (2012), "Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation", **American International Journal of Contemporary Research**, 2 (1):93-105.

Ruiz-Ortega, M.J. ve Garcia-Villaverde, P.M. (2008), "Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry", **Journal of Business Research**, 61:332-345.

Ruzzier M., Hisrich, R. D. ve Antoncic, B. (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(4): 476-497.

Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures", **Methods of Psychological Research Online**, 12(2):23-74.

Shao, A.T. (2002), **Marketing research: An aid to decision making**. Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

Sharma, S., Durand, R.M. ve Gur-Arie, O. (1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables", **Journal of Marketing Research**, 18: 291-300.

Shin,H., Collier, D.A. ve Wilson, D.D. (2000), "Supply management orientation and supplier/buyer performance", **Journal of Operations Management**, 18(3):317-333.

Shirokova, G. ve Shatalov, A. (2010), “Factors of new venture performance in Russia”, **Management Research Review**, 33(5),484-498.

Shoham, A., Evangelista, F. ve Albaum, G. (2002), “Strategic firm type and export performance”, **International Marketing Review**, 19(3):236-258.

Şimşek, Ö. F. (2007), **Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları**, Ankara: Ekinoks Yayınları.

Singh, D. A. (2009), “Export Performance of Emerging Market Firms”, **International Business Review**, 18:321-330.

Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1993), “Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types”, **European Journal of Marketing**, 27(10):33-51.

Slater, S. F., Olson, E.M. ve Finnegan, C. (2011), “Business strategy, marketing organization culture, and performance”, **Marketing Letters**, 22(3):227-242.

Slotegraaf, R.J. ve Dickson, P.R. (2004), “The paradox of marketing planning capability”, **Journal of the Academy of Marketing Science**,32(4):371-385.

Snow, C.C. ve Hambrick, D.C. (1980), “Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”, **Academy of Management Review**, 5(4), 527-538.

Song, M., Di Benedetto A. ve Nason, R.W. (2007), “Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 35(1): 18-34.

Sousa, C. M.P., Martínez-López, F.J. ve Coelho, F. (2008), “The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005”, **International Journal of Management Reviews**, 10(4): 343–374.

Sözen, H. C. ve Gürbüz, S. (2012), “Örgütsel Ağlar”, Sözen, H. C. ve Basım, H.N. (ed.), **Örgüt Kuramları**, (301-325). İstanbul:Beta Basım A.Ş.

Stöttinger, B. ve Holzmüller, H.H. (2001), “Crossnational stability of an export performance model-a comparative study of Austria and the US”, **Management International Review**, 41:7–28.

Styles, C., Patterson, P. G. ve Ahmed, F. (2008), “A relational model of export performance”, **Journal of International Business Studies**, 39(5):880-900.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, **Strategic Management Journal**, 18(7):509-533.

Terpstra, V. ve Sarathy, R. (1994), **International Marketing**, Sixth International Edition, USA: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

Türkiye İhracatçılar Meclisi, TİM ve Birlikler Yasası <<<http://www.tim.org.tr/tr/kurumsal-tim-ve-birlikler-yasasi.html>>> 5 Temmuz 2012.

Ulaş, D. (2009), **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uzzi, B. (1999), “Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing”, **American Sociological Review**, 64(4):481-505.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, **The Academy of Management Review**, 11 (4):801-814.

Vorhies, D. W. ve Morgan, N.A. (2005), “Benchmarking Marketing capabilities for sustainable competitive advantage”, **Journal of Marketing**, 69:80-94.

Walker, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J. ve Larréché, J.C. (2003), **Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach**, USA: McGraw-Hill.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesh, P. W. ve Knight, G., (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective”, **Journal of World Business**, 42: 294-306.

Wheeler, C., Ibeh, K. ve Dimitratos, P. (2008), “UK Export Performance Research”, **International Small Business Journal**, 26(2):207-239.

Zahra, S. A. ve George, G. (2002), “The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities”, **Information Systems Research**, 13(2): 147-150.

Zahra, S. A., Sapienza, H.J. ve Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 43(4):917-946.

Zhang, C., Cavusgil, S. T. ve Roath, A. S. (2003), "Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market?", **Journal of International Business Studies**, 34 (6): 550-566.

Zou, S. ve Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, 15(5): 333-56.

Zou, S., Taylor, C.R. ve Oslove, G.E. (1998), "The Export Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", **Journal of International Marketing**, 6(3), 37-58.

## ÖZET

AÇIKDİLLİ, Gaye. Firmaların İhracat Performanslarını Etkileyen Unsurlar: Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmada, kaynak temelli yaklaşım, kaynak avantaj teorisi, dinamik kabiliyetler yaklaşımı ve ağ teorisi kapsamında firmaların kaynak ve kabiliyetleri, pazarlama kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülük ve rekabet stratejilerinin, dış faktörlerin düzenleyiciliğiyle, ihracat performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilerek, model önerisinde bulunulmuştur. Türkiye’de imalat sektöründe faaliyette bulunan 416 ihracatçı firmaya anket uygulanarak, önerilen model doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla test edilmiştir. Ayrıca, dış faktörlerin rekabet stratejileriyle ihracat performansı arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü, hiyerarşik regresyon yöntemiyle incelenmiştir.

Yapılan analizler neticesinde oluşturulan alternatif modeller, fiziksel kaynakların rekabet stratejilerini olumlu yönde, insan kaynaklarının ise ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, pazarlama kabiliyetleri boyutlarından ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış ve teslimat yönetiminin ihracat pazar yönlülüğe olumlu yönde etkisi bulunmuştur. İhracat pazar yönlülük ile rekabet stratejileri arasında yüksek düzeyde olumlu yönde ilişki elde edilmiştir. Rekabet stratejilerinin ihracat performansı boyutlarından finansal ve stratejik performans ile ihracat girişiminden tatmini olumlu yönde güçlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun ters yönde düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynaklar, kabiliyetler, ihracat pazar yönlülük, rekabet stratejileri, ihracat performansı

## ABSTRACT

ACIKDILLI, Gaye. The Factors that Effect Firms Export Performance: A Model Proposal, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2013.

In this study, drawing on resource-based view, resource advantage theory, dynamic capabilities approach and network theory is aimed to investigate the effects of resources and capabilities, marketing capabilities, competitive strategies and moderating role of external factors, on export performance. In this regard, suggesting hypotheses about the relationships between these variables, the model has been proposed. Using survey data of 416 manufacturing firms based in Turkey that are exporting to international markets, the model was tested by confirmatory factor analysis and structural equation modelling. In addition, to examine the moderating effects of external factors on the relationship between competitive strategies and export performance, hierarchical regression analysis is used.

Results indicate that firm's physical resources has a positive but the human resource has an opposite effects on competitive strategies. Besides, marketing capabilities (i.e., product development, pricing, selling and delivery management) are positively and significantly affects export market orientation. There is a strong relationship between export market orientation and competitive strategies. Also, competitive strategies have a strong positive effect on dimensions of export performance (i.e., financial performance, strategic performance and satisfaction with export venture). Moreover, competitive intensity negatively moderates the effect of competitive strategies on export performance.

**Key Words:** Resources, capabilities, export market orientation, competitive strategies, export performance



## EKLER

### Ek 1: Soru Kağıdı

Bu anket kurumunuzun sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler, ihracat pazar yönlülüğünüz ve uyguladığınız rekabet stratejilerinin ihracat performansına etkisini belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler Ankara Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan Doktora Tezi’nde kullanılacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için soruların eksiksiz ve doğru biçimde cevaplanması önemlidir. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Anketi doldurmak için göstereceğiniz ilgi ve işbirliğine içtenlikle teşekkür ederim.

Ankara Üniversitesi  
Doktora Öğrencisi  
Gaye Açıkıllı

<b>I. Firmanızın ihracat girişimindeki “mevcut kaynak ve kabiliyetlerini”, ihracat pazarlarındaki temel rakiplerinizi dikkate alarak aşağıdaki bilgiler kapsamında lütfen değerlendiriniz.</b>	<b>Rakiplerimizden Çok Daha Kötü (1)</b>			<b>Rakiplerimizden Çok Daha İyi (5)</b>	
İhracat pazarlarındaki geçmiş performansı	1	2	3	4	5
İhracat deneyimi (yıl)	1	2	3	4	5
İhracat girişimlerinin sayısı	1	2	3	4	5
Finansal kaynaklara ulaşabilmesi	1	2	3	4	5
Finansal kaynakları elde edebilme ve kullanabilme hızı	1	2	3	4	5
İhracat faaliyetleri için tahsis ettiği fonların büyüklüğü	1	2	3	4	5
İhtiyaç duyduğu zaman ek finansal kaynaklar bulabilmesi	1	2	3	4	5
Modern teknoloji kullanımı	1	2	3	4	5
Önemli tedarik kaynaklarına ulaşabilmesi	1	2	3	4	5
Üretim kapasitenin yeterliliği	1	2	3	4	5
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin bilgisi	1	2	3	4	5
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin deneyimi	1	2	3	4	5
İhracat faaliyetinde görev yapan personelin becerisi	1	2	3	4	5
Marka isminin farkındalığı	1	2	3	4	5
Marka imajının ayırt ediciliği	1	2	3	4	5
Marka kişiliğinin çekiciliği	1	2	3	4	5
Marka imajının gücü	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerle güçlü ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilmesi	1	2	3	4	5
Çekici tedarik kaynaklarını belirleyebilmesi	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirebilme ve sürdürülebilmesi	1	2	3	4	5
Önemli pazar bilgilerini ele geçirmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki potansiyel müşterileri belirleyebilmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızla ilgili bilgileri elde edebilmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızla ilişki kurabilmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki rekabetçi ürünleri izleyebilmesi	1	2	3	4	5

<b>II. Firmanızın “ihracat pazarlama kabiliyetlerini”, ihracat pazarlarındaki temel rakiplerinizi dikkate alarak aşağıdaki bilgiler kapsamında lütfen değerlendiriniz.</b>	<b>Rakiplerimizden Çok Daha Kötü (1)</b>			<b>Rakiplerimizden Çok Daha İyi (5)</b>	
İhracat için yeni ürün geliştirmeyi yönetebilmesi	1	2	3	4	5
İhracat için ar-ge yatırımlarını kullanarak yeni ürünleri geliştirebilmesi	1	2	3	4	5
İhracat için yeni ürünleri geliştirme ve piyasaya sürme hızı	1	2	3	4	5
İhracat için yeni ürünleri piyasaya sürmedeki başarısı	1	2	3	4	5
İhracat ürünlerimizin fiyatlandırmasını etkili bir şekilde yapması	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere anında yanıt verebilecek fiyatlandırma becerisi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda fiyat politikaları ve düzeyleriyle ilgili tüketicilere bilgi vermesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda ürün demeti fiyatlandırmasındaki yaratıcılığı	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki en iyi araçları (distribütör, perakendeci v.b. ) çekebilmesi ve elde tutabilmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki araçların (distribütör, perakendeci v.b. ) ihtiyaçlarını tatmin etmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki araçlarla (distribütör, perakendeci v.b. ) çalışırken yakınlık seviyesi	1	2	3	4	5
Aracılara (distribütör v.b. ) değer katması	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdan gelen ürün siparişlerini bir kerede hızlıca teslim etmesi	1	2	3	4	5
Ürünlerin ihracat pazarlarımıza sevkiyatını zamanında yapması	1	2	3	4	5
Ürünlerin iadesini kolaylaştırması	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilere teslim etme vaatlerini yerine getirmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımıza yönelik etkili tutundurma programları (reklam v.b. ) geliştirmesi	1	2	3	4	5
Tutundurmada (reklam v.b. ) yaratıcı olması	1	2	3	4	5
Pazarlama iletişimini kullanma becerisi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki pazarlama iletişim programlarını yönetmedeki etkililiği	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımıza yönelik iyi satış elemanı ve satış yöneticilerini temin etme ve elde tutması	1	2	3	4	5
Satış elemanlarının satış becerileri	1	2	3	4	5
Satış gücü ve araçlara (distribütör, perakendeci v.b. ) etkili satış desteği sağlaması	1	2	3	4	5
İhracat satış yönetimi becerileri	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımıza kaliteli satış sonrası hizmetler sunması	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmet personelini temin etme ve elde tutması	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmet personelini eğitmesi	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerin satış sonrası hizmet taleplerine hızlıca yanıt vermesi	1	2	3	4	5

III. Aşağıda yer alan ifadelerden, firmanız için en uygun olanı lütfen tercih ediniz.	Kesinlikle Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum	
	(1)			(5)	
Firmamızda ihracat pazarlarımızla ilgili (yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik eğilimler v.b. ) çok fazla bilgi geliştiririz.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için pazara bağlılık ve odaklılık düzeylerimizi sürekli izleriz.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki önemli değişimleri (yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomi v.b. ) saptamada yavaşızdır.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki değişimlerin (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b. ) olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebilecek güçleri anlayabilmek için çok fazla bilgi üretiriz.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizle ilgili çok fazla bilgi, karar vericilerimize ulaştırılmadan önce ayklanır. *	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimize hizmet etme yöntemlerimizi etkileyebilecek bilginin, ihracat personelimize ulaşması çok zaman alır.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizle ilgili önemli bilgiler, iletişim sistemi içerisinde sıklıkla kaybolur.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki rakiplerimizin faaliyetleri hakkındaki bilgiler, ilgili personele çoğu kez geç ulaştığından kullanılamaz.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki eğilimler (yasal düzenlemeler, teknoloji v.b. ) hakkındaki önemli bilgi, iletişim zinciri içerisinde izlediği yol boyunca çoğu kez ayklanır.*	1	2	3	4	5
İhracat stratejilerimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimize daha fazla nasıl değer yaratabileceğimize yönelik inançlarımızla şekillenir.	1	2	3	4	5
Rekabet avantajı elde etmek için ihracat stratejimiz, ihracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamamıza bağlıdır.	1	2	3	4	5
İhracat hedeflerimizde öncelik müşteri tatminine yöneliktir.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki satış sonrası hizmetlerle yakından ilgileniriz.	1	2	3	4	5

<b>IV. Rekabet stratejilerine ilişkin aşağıda yer alan birbirlerine zıt ifadelerden firmanıza uygun olanı, verilen puan aralıklarına yakınlığına göre lütfen işaretleyiniz.</b>						
Denenmiş mal ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verme	1	2	3	4	5	AR-GE, teknolojik liderlik ve yeniliğe çok önem verme
Getiri oranı normal ve belirli, düşük riskli projeleri tercih etme	1	2	3	4	5	Değişken yüksek riskli projeleri tercih etme
Maliyet olasılığı yüksek kararları minimize etmek için “dikkatli ve sabırlı” olma	1	2	3	4	5	Fırsatlardan yararlanma olasılığını maksimize etmek için “cesur ve atak” olma
Son üç yıl içinde piyasaya hiçbir yeni mal ve hizmet sunmama	1	2	3	4	5	Son üç yıl içinde piyasaya çok sayıda yeni mal ve hizmet sunma
Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde küçük ölçüde değişiklikler yapma	1	2	3	4	5	Son üç yıl içinde mevcut mal ve hizmetlerde büyük ölçüde değişiklikler yapma
Eylemleri rakiplerin başlatması ve firmamızın daha sonra tepki vermesi	1	2	3	4	5	Eylemleri firmamızın başlatması ve rakiplerin daha sonra tepki vermesi
Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda nadiren ilk firma olma	1	2	3	4	5	Yeni mal ve hizmetler, teknoloji kullanımı v.b. durumlarda çoğunlukla ilk firma olma
“Yaşa ve yaşat” yaklaşımıyla, rekabetçi çatışmalardan kaçınma	1	2	3	4	5	“Rakibi yok et” yaklaşımıyla, rekabeti benimseme
Genelde prosedürleri izleme ve mevcut standartlara bağlı kalma	1	2	3	4	5	Görev ve koşullar gerektiriyorsa çoğunlukla prosedürlerin dışına çıkma
Çalışanların işlerinde kalıplaşmış yaklaşımları dikkate almalarını sağlama	1	2	3	4	5	Çalışanların işlerinde yaratıcı yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik etme
Çalışanların büyük çoğunluğunun faaliyetlerini, biçimsel iş tanımlarıyla iyice belirleme	1	2	3	4	5	Çalışanların büyük çoğunluğunun işlerini, mevcut koşullara bağlı olarak büyük ölçüde değiştirme
Planlar yaparak ve ona bağlı hareket edilerek gelişebileceğine inanma	1	2	3	4	5	Çok genel direktifler doğrultusunda koşullara uygun uyarlamalarla gelişebileceğine inanma

<b>V. Aşağıda yer alan ifadelerden, firmanız için en uygun olanı lütfen tercih ediniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b>			<b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b>	
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimizin ürün tercihleri zaman içinde oldukça değişir.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızdaki müşterilerimiz sürekli yeni ürün beklentisi içindedirler.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda yoğun tutundurma savaşları yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımızda bir firmanın sunduğu herhangi bir ürün rakipler tarafından da kolayca sunulabilmektedir.	1	2	3	4	5
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımızın ayırt edici bir özelliğidir.	1	2	3	4	5
İhracat pazarlarımıza sürekli yeni rakipler girmektedir.	1	2	3	4	5

VI. Aşağıda yer alan ifadeleri firmanızın en son gerçekleştirdiği ihracat girişimini dikkate alarak lütfen tercih ediniz.	Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		
	(1)				(5)
İhracat girişimi çok karlıdır.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi ile yüksek satış hacmi gerçekleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi ile ihracat satışlarında hızlı büyüme elde edilmiştir.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi ile küresel rekabet edebilirliğimiz artmıştır.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi ile küresel stratejik konumumuz güçlenmiştir.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi ile küresel pazar payımız önemli ölçüde artmıştır.	1	2	3	4	5
İhracat girişiminin performansı çok tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi çok başarılı olmuştur.	1	2	3	4	5
İhracat girişimi beklentilerimizi tamamen karşılamıştır.	1	2	3	4	5

**VII. Aşağıda yer alan ifadelerden uygun olanı lütfen tercih ediniz/ belirtiniz.**

Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

Eğitim Düzeyiniz:  İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Y. Lisans/Doktora

Çalıştığınız İmalat Sanayinin Alt Sektörü

- Gıda ürünleri imalatı  Tekstil ürünleri imalatı  
 Mobilya imalatı  Ana metal sanayi  
 Tütün ürünleri imalatı  Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

- İşyeri sahibi  İhracat sorumlusu  
 Ortak  Pazarlama sorumlusu  
 Yönetici  Diğer (Lütfen Belirtiniz).....  
 Ortak yönetici

İşletmeniz;

Kaç yılında faaliyete başlamıştır.....

Kaç yıldır ihracat yapmaktadır.....

İşletmeniz;

Tam zamanlı kaç kişi çalışmaktadır.....

İhracat faaliyetinde yer alan personel sayısını belirtiniz .....

İşletmeniz;

Yıllık toplam satış gelirini belirtiniz .....TL\*

Yıllık ihracat geliri, toplam satış gelirlerinin yüzde kaçını oluşturmaktadır .....

\*Çıkartıldı

## Ek 2: İfadeler Arası Korelasyon Matrisi

	FZK1	FZK2	FZK3	INK1	INK2	INK3	UGP1	UGP2	UGP3	UGP4	FP1	FP2	FP3	FP4	TP1	TP2	TP3	TP4	SP1	SP2	SP3	SP4	
FZK1	1																						
FZK2	,605**	1																					
FZK3	,543**	,557**	1																				
INK1	,494**	,542**	,518**	1																			
INK2	,463**	,528**	,494**	,853**	1																		
INK3	,412**	,543**	,446**	,787**	,804**	1																	
UGP1	,349**	,381**	,382**	,411**	,384**	,407**	1																
UGP2	,410**	,346**	,398**	,360**	,337**	,359**	,677**	1															
UGP3	,379**	,345**	,374**	,359**	,334**	,312**	,715**	,740**	1														
UGP4	,416**	,422**	,449**	,443**	,410**	,409**	,667**	,692**	,770**	1													
FP1	,335**	,449**	,391**	,450**	,413**	,403**	,544**	,540**	,594**	,629**	1												
FP2	,296**	,453**	,354**	,444**	,403**	,426**	,483**	,407**	,516**	,500**	,693**	1											
FP3	,328**	,398**	,360**	,487**	,453**	,499**	,484**	,424**	,451**	,505**	,623**	,682**	1										
FP4	,325**	,404**	,335**	,440**	,410**	,459**	,507**	,425**	,527**	,546**	,651**	,693**	,727**	1									
TP1	,349**	,425**	,340**	,367**	,327**	,312**	,352**	,263**	,338**	,375**	,370**	,431**	,405**	,363**	1								
TP2	,342**	,411**	,344**	,396**	,379**	,354**	,330**	,276**	,319**	,357**	,369**	,405**	,343**	,320**	,774**	1							
TP3	,257**	,290**	,310**	,338**	,298**	,307**	,337**	,289**	,341**	,388**	,370**	,332**	,410**	,366**	,511**	,497**	1						
TP4	,288**	,389**	,311**	,291**	,291**	,314**	,344**	,247**	,277**	,307**	,336**	,323**	,290**	,302**	,633**	,738**	,516**	1					
SP1	,428**	,452**	,394**	,504**	,476**	,469**	,547**	,508**	,515**	,529**	,506**	,515**	,543**	,529**	,384**	,392**	,363**	,341**	1				
SP2	,376**	,466**	,358**	,557**	,534**	,583**	,466**	,395**	,414**	,496**	,507**	,541**	,555**	,547**	,441**	,435**	,428**	,414**	,745**	1			
SP3	,357**	,405**	,353**	,450**	,398**	,463**	,498**	,414**	,406**	,416**	,458**	,494**	,496**	,515**	,374**	,365**	,392**	,352**	,674**	,719**	1		
SP4	,418**	,435**	,338**	,545**	,544**	,565**	,510**	,422**	,422**	,487**	,491**	,543**	,591**	,571**	,402**	,378**	,404**	,380**	,721**	,810**	,767**	1	

...Ek 2'nin devamı

	FZK1	FZK2	FZK3	INK1	INK2	INK3	UGP1	UGP2	UGP3	UGP4	FP1	FP2	FP3	FP4	TP1	TP2	TP3	TP4	SP1	SP2	SP3	SP4
RS1	,182**	,205**	,163**	,111*	,076	,077	,341**	,328**	,328**	,307**	,272**	,199**	,136**	,243**	,179**	,196**	,140**	,136**	,236**	,114*	,188**	,135**
RS2	,108*	,076	,051	,015	-,041	,008	,145**	,161**	,186**	,122*	,108*	,061	,065	,126*	,096	,098*	,100*	,069	,148**	,060	,091	,039
RS3	,088	,176**	,015	,069	,042	,087	,218**	,160**	,223**	,164**	,183**	,131**	,126*	,150**	,174**	,154**	,125*	,128**	,171**	,094	,146**	,104*
RS4	,234**	,219**	,159**	,143**	,109*	,114*	,291**	,363**	,363**	,340**	,197**	,146**	,140**	,160**	,171**	,173**	,139**	,120*	,161**	,140**	,120*	,186**
RS5	,231**	,191**	,184**	,144**	,124*	,109*	,349**	,377**	,395**	,375**	,210**	,170**	,191**	,223**	,149**	,137**	,141**	,103*	,209**	,116*	,097*	,160**
RS6	,218**	,175**	,185**	,165**	,129**	,099*	,315**	,314**	,357**	,295**	,300**	,230**	,251**	,223**	,230**	,244**	,224**	,162**	,237**	,190**	,210**	,207**
RS7	,236**	,205**	,179**	,178**	,159**	,164**	,410**	,385**	,409**	,351**	,267**	,209**	,242**	,287**	,206**	,213**	,208**	,188**	,290**	,219**	,216**	,240**
RS8	,177**	,133**	,207**	,123*	,124*	,139**	,113*	,104*	,122*	,172**	,109*	,130**	,100*	,081	,043	,044	,052	,019	,103*	,089	,079	,080
RS9	-,025	-,001	,033	-,025	-,028	-,019	,052	,036	,072	,055	,044	,051	,109*	,045	,018	-,019	,062	-,047	,036	,035	,023	,032
RS10	,202**	,201**	,111*	,207**	,120*	,149**	,350**	,328**	,327**	,285**	,230**	,245**	,251**	,227**	,231**	,199**	,230**	,182**	,256**	,188**	,231**	,228**
RS11	,152**	,144**	,134**	,161**	,103*	,130**	,241**	,229**	,237**	,233**	,194**	,138**	,209**	,157**	,149**	,114*	,150**	,099*	,201**	,154**	,133**	,188**
RS12	,063	,083	,099*	,063	,053	,089	,155**	,158**	,155**	,117*	,094	,107*	,126*	,102*	,135**	,082	,111*	,061	,071	,075	,104*	,095
FINP1	,214**	,254**	,210**	,276**	,279**	,266**	,238**	,244**	,232**	,326**	,283**	,213**	,266**	,211**	,215**	,197**	,257**	,129**	,255**	,292**	,280**	,236**
FINP2	,266**	,343**	,232**	,281**	,286**	,261**	,309**	,243**	,294**	,347**	,303**	,220**	,252**	,289**	,282**	,249**	,216**	,221**	,327**	,319**	,316**	,321**
FINP3	,227**	,248**	,161**	,231**	,212**	,224**	,258**	,279**	,293**	,344**	,307**	,171**	,248**	,265**	,208**	,191**	,152**	,144**	,272**	,259**	,271**	,231**
STRP1	,277**	,255**	,245**	,270**	,249**	,259**	,365**	,316**	,346**	,376**	,390**	,274**	,290**	,343**	,268**	,233**	,240**	,204**	,300**	,290**	,340**	,281**
STRP2	,290**	,273**	,218**	,284**	,276**	,271**	,370**	,327**	,365**	,385**	,397**	,307**	,360**	,389**	,340**	,275**	,251**	,246**	,340**	,318**	,363**	,315**
STRP3	,263**	,279**	,221**	,276**	,256**	,288**	,379**	,357**	,361**	,369**	,366**	,303**	,329**	,390**	,324**	,256**	,297**	,274**	,364**	,331**	,388**	,342**
IPTO1	,289**	,310**	,234**	,323**	,296**	,346**	,363**	,341**	,351**	,412**	,382**	,310**	,360**	,362**	,262**	,239**	,274**	,221**	,363**	,377**	,376**	,365**
IPTO2	,299**	,361**	,242**	,307**	,309**	,333**	,395**	,327**	,361**	,372**	,402**	,377**	,371**	,368**	,293**	,275**	,301**	,234**	,371**	,395**	,439**	,405**
IPTO3	,337**	,407**	,314**	,318**	,324**	,340**	,364**	,322**	,347**	,395**	,417**	,392**	,353**	,385**	,295**	,343**	,293**	,256**	,398**	,391**	,411**	,376**
IHPY1	,396**	,417**	,341**	,430**	,413**	,450**	,474**	,437**	,441**	,461**	,410**	,455**	,446**	,469**	,352**	,324**	,350**	,299**	,470**	,481**	,465**	,508**
IHPY2	,164**	,228**	,165**	,261**	,263**	,242**	,163**	,154**	,185**	,194**	,279**	,279**	,212**	,264**	,155**	,191**	,077	,183**	,214**	,238**	,239**	,235**
IHPY3	,306**	,322**	,288**	,314*	,266**	,302**	,362**	,350**	,353**	,324**	,375**	,342**	,358**	,362**	,368**	,357**	,373**	,354**	,352**	,357**	,390**	,376**

...Ek 2'nin devamı

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10	RS11	RS12	FINP1	FINP2	FINP3	STRP1	STRP2	STRP3	IPTO1	IPTO2	IPTO3	IHPY1	IHPY2	IHPY3
RS1	1																							
RS2	,361**	1																						
RS3	,302**	,410**	1																					
RS4	,284**	,272**	,187**	1																				
RS5	,347**	,252**	,240**	,576**	1																			
RS6	,392**	,254**	,195**	,407**	,409**	1																		
RS7	,425**	,299**	,278**	,429**	,481**	,600**	1																	
RS8	,143**	,198**	,117*	,157**	,153**	,117*	,216**	1																
RS9	,169**	,139**	,211**	,047	,206**	,075	,175**	,318**	1															
RS10	,380**	,176**	,323**	,380**	,359**	,403**	,427**	,137**	,153**	1														
RS11	,242**	,243**	,256**	,201**	,278**	,350**	,302**	,163**	,326**	,391**	1													
RS12	,157**	,207**	,263**	,054	,173**	,086	,118*	,262**	,454**	,166**	,462**	1												
FINP1	,126*	,139**	,150*	,076	,104*	,163**	,173**	,102*	,056	,130**	,161**	,135**	1											
FINP2	,238**	,216**	,249**	,122*	,170**	,189**	,194**	,074	,059	,182**	,205**	,145**	,570**	1										
FINP3	,146**	,187**	,231**	,078	,163**	,211**	,145**	,030	,028	,127**	,193**	,110*	,575**	,772**	1									
STRP1	,231**	,147**	,188**	,091	,177**	,223**	,176**	,133**	-,010	,161**	,185**	,119*	,449**	,585**	,679**	1								
STRP2	,256**	,208**	,224**	,126*	,214**	,236**	,188**	,100*	,006	,225**	,205**	,162**	,414**	,611**	,651**	,826**	1							
STRP3	,219**	,168**	,174**	,089	,179**	,217**	,174**	,117*	,027	,202**	,172**	,114*	,427**	,633**	,663**	,770**	,837**	1						
IPTO1	,229**	,167**	,217**	,125*	,167**	,214**	,171**	,106*	,106*	,170**	,156**	,138**	,479**	,629**	,638**	,634**	,648**	,684**	1					
IPTO2	,183**	,121*	,196**	,143**	,121*	,219**	,144**	,067	,078	,198**	,173**	,117*	,456**	,582**	,586**	,579**	,628**	,642**	,800**	1				
IPTO3	,191**	,117*	,170**	,087	,156**	,215**	,166**	,122*	,071	,122*	,148**	,085	,452**	,543**	,564**	,574**	,538**	,570**	,699**	,735**	1			
IHPY1	,210**	,114*	,142**	,167**	,233**	,192**	,179**	,162**	,005	,249**	,136**	,045	,230**	,338**	,302**	,382**	,385**	,416**	,355**	,393**	,388**	1		
IHPY2	,068	,004	,095	,020	-,021	,112*	,020	-,031	-,035	,134**	,028	-,079	,092	,160**	,151**	,146**	,174**	,150**	,178**	,195**	,166**	,362**	1	
IHPY3	,204**	,191**	,195**	,211**	,155**	,215**	,162**	,121*	,042	,291**	,219**	,111*	,191**	,247**	,232**	,330**	,317**	,313**	,273**	,319**	,265**	,503**	,179**	1

\*p<0,05

\*\* p<0,01