

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

İHRACAT PERFORMANSI İLE İŞLETME STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ

Doktora Tezi

Eyup KAHVECİ

Ankara-2010

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

İHRACAT PERFORMANSI İLE İŞLETME STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ

Doktora Tezi

Eyup KAHVECİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. A. Argun KARACABEY

Ankara-2010

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

İHRACAT PERFORMANSI İLE İŞLETME STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Argun KARACABEY

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

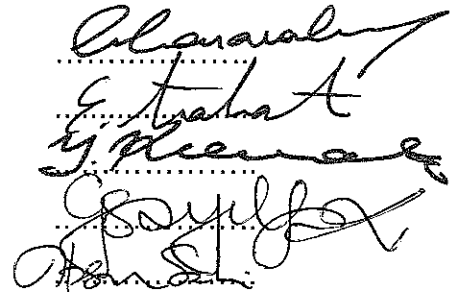
Prof. Dr. A. Argun KARACABEY

Prof. Dr. Erdiñç TELATAR

Prof. Dr. Yalçın KARATEPE

Doç. Dr. Güven SAYILGAN

Doç. Dr. Hasan ŞAHİN

The image shows five handwritten signatures in black ink, each corresponding to one of the committee members listed on the left. The signatures are written in a cursive style. The first signature is the longest and most elaborate, followed by four shorter ones. Each signature is written on a dotted line.

Tez Sınavı Tarihi: 14 Temmuz 2010

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: GENEL EKONOMİ İÇİNDE İHRACATIN DİNAMİKLERİ.....	4
1.1. Neden İhracat?	4
1.2. Dünya Ekonomisinde İhracatın Yeri.....	6
1.2.1. İhracatın Bölgesel Yapısı	10
1.2.2. İhracatın Sektörel Yapısı.....	12
1.3. Türkiye Ekonomisi ve İhracat	14
1.4. Türkiye’de İhracatın Dinamikleri.....	21
1.4.1. Türkiye İhracatına Sektörel Bakış	23
1.4.2. Türkiye İhracatının Bölgesel Yapısı	28
2. BÖLÜM: İHRACAT PERFORMANSI, İHRACAT STRATEJİLERİ VE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR	30
2.1. İşletme Performansı.....	30
2.1.1. Rekabet Gücü	30
2.1.2. Rekabet Avantajı	32
2.2. İhracat Performansı	34
2.2.1. İhracat Performansını Etkileyen Faktörler	42
2.2.2. İhracat Rekabet Avantajı.....	46
2.3. İhracat Performans Ölçütleri.....	49

2.3.2. İhracat Performansında Karşılaştırma Sorunu	61
2.4. İhracat Performansı ile ilgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	63
3. BÖLÜM: İŞLETME STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSI	65
3.1. Strateji ve İşletme	65
3.1.1. Strateji Kavramı	65
3.1.2. Operasyonel Etkililik ve Strateji.....	66
3.1.3. İşletme Stratejileri	67
3.1.4. Strateji ve GZFT Analizi	70
3.1.5. Strateji ve İşletmenin Çevresi	72
3.1.6. İhracat Stratejileri.....	74
3.2. Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı	78
3.2.1. Kaynak Temelli Strateji	78
3.2.2. Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı ile İlişkili Çalışmalar	82
3.2.3. Pazar Odaklı Davranış ve İhracat Performansı.....	88
3.2.4. Girişimcilik ve İhracat Performansı	92
3.2.5. İhracat Yöneticilerinin Özellikleri ve İhracat Performansı	94
3.2.6. Teknolojik Yenilikler, AR-GE ve İhracat Performansı.....	96
3.2.7. Aile İşletmeleri ve İhracat Performansı İlişkisi.....	103
3.2.8. İşletmeler Arası Bağlantılar ve İhracat Performansı.....	103
3.3. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji ve İhracat Performansı...	106
3.3.1. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji	106
3.3.2. İhracat Stratejileri ve İhracat Performansı.....	113
3.3.3. Çevresel Faktörler ve İhracat Performansı	121
3.3.4. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Performansı	124
3.3.5. KOBİ’ler ve İhracat Peformansı	129
3.3.6. Piyasa Bilgisi ve İhracat Performansı.....	134
3.3.7. Uluslar arası Piyasa Seçimi ve İhracat Performansı	138
3.3.8. Giriş Engelleri ve İhracat Performansı	139
3.3.9. Ülke Farklılıkları ve İhracat Performansı	140
3.3.10. Mal ve Hizmet İhracat Performansı	141
3.4. Küresel Strateji ve İhracat Performansı	144

4. BÖLÜM: İŞLETME STRATEJİLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI SEKTÖR BİLANÇOLARI TEKSTİL ÜRÜNLERİ VE GİYİM EŞYASI İMALATI, KÜRKÜN İŞLENMESİ VE BOYANMASI SEKTÖRLERİNDEKİ İŞLETMELERDE DEĞERLENDİRİLMESİ	157
4.1. Dünyada Tekstil İhracatının Genel Görünümü	157
4.2. Türkiye’de Tekstil Sektörünün Genel Görünümü.....	159
4.3. Türkiye’de Tekstil Sektörünün İhracat Dinamikleri.....	163
4.4. Tekstil Sektörü İşletmelerinde Uygulama	168
4.4.1. Araştırma Yöntemi	168
4.4.2. Veri Zarflama Analizi	170
4.4.3. Veri Zarflama Analizi ile Performans Değerlendirmesi.....	171
4.4.4. Veri Seçimi ve Verilerin Değerlendirilmesi	175
4.4.5. Girdi ve Çıktıların Seçimi	176
4.4.6. Kaynak Temelli Strateji ve Analiz Sonuçları.....	179
4.4.7. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji ve Analiz Sonuçları ..	199
5. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	206
KAYNAKÇA	217
EKLER.....	257
ÖZET	261
ABSTRACT	263

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Dünya Mal Üretim ve İhracatındaki Değişim 2000-2007 (Yıllık Yüzde değişim)	8
Tablo 1.2: Dünya Mal İhracatı ve Seçilmiş Ülkeler 1948, 1953, 1963, 1973, 1983, 1993, 2003 ve 2007 (Milyar ABD doları ve Yüzdelere)	12
Tablo 1.3: AnaSektörlerin Dünya İhracatındaki Payı.....	13
Tablo 1.4: Temel Ürün Gruplarına göre Dünya İhracatı	14
Tablo 1.5: Sektörler İtibarıyla İhracat/Üretim Oranları	18
Tablo 1.6: Türkiye'nin İhracatının Dünya İhracatı İçindeki Payı	22
Tablo 1.7: Dünya ve Türkiye'nin İhracatında Ana Sektörlerin Payları	24
Tablo 1.8:Yıllar İtibarıyla Ekonomik faaliyetlere Göre İhracat (Milyon \$).....	25
Tablo 1.9: 2008 Yılı Türkiye İhracatının Sektör Dağılımı.....	27
Tablo 1.10: Bölgeler itibarıyla Türkiye'nin Toplam İhracattaki Payları (Yüzde)	28
Tablo 2.1: İhracat Performansının Belirleyicileri.....	45
Tablo 3.1: Tüketici Ürünleri İçin İhracat Uygulamaları.....	75
Tablo 3.2: VRIO Çerçevesi	80
Tablo 3.3: Uluslar arasılaşma sürecindeki üç aşamada etkili faktörler.....	116
Tablo 3.4: İhracat Girişimlerinin Kısa ve Uzun Dönem Amaçları.....	124
Tablo 3.5: İşletme Büyüklüğü ve İhracat Performansı ile ilgili Bazı Çalışmalar	127
Tablo 3.6: İşletme ve Yönetici Özelliklerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri	131
Tablo 4.1: Seçilmiş Ülkelerin Tekstil İhracatı 1990-2007 (Milyon Dolar, Yüzde)	158
Tablo 4.2: Tekstil ihracat ve ithalatında önde gelen ekonomiler (milyar dolar ve yüzde değişim).....	159
Tablo 4.3: Seçilmiş Ülkelerin Tekstil İthalatındaki İlk iki ülke ve Türkiye (Milyon dolar ve Yüzde Değişim)	161
Tablo 4.4: Tekstil ve Giyim Sektörünün Üretim Değeri ve Katma Değeri... ..	163
Tablo 4.5: Tekstil Sektörünün Toplam İhracat İçindeki Payı	164
Tablo 4.6: 2008 Yılı Toplam İhracat Dağılımı.....	166
Tablo 4.7: Veri zarflama analizi ile performans değerlendirmesi yapılan çalışmalar	172
Tablo 4.8: TCMB DB – 17 Yıllık İhracat Ortalamaları.....	175

Tablo 4.9: TCMB DB – 18 Yıllık İhracat Ortalamaları.....	175
Tablo 4.10: DB – 17 ve DB – 18 Analiz İçin Seçilen Firmaların Ölçeğe Göre Dağılımları	180
Tablo 4.11: KTS DB – 17 1.aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	181
Tablo 4.12: KTS DB – 17 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Aralık Dağılımı	183
Tablo 4.13: KTS DB – 18 1.aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	183
Tablo 4.14: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Aralık Dağılımı	184
Tablo 4.15: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı	186
Tablo 4.16: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı	187
Tablo 4.17: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı	188
Tablo 4.18: KTS DB – 18 2.Aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	190
Tablo 4.19: KTS DB – 18 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı	191
Tablo 4.20: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı	193
Tablo 4.21: KTS DB – 17 1 ve 2. Aşama VZA Etkinlik Ortalamalarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı	194
Tablo 4.21: KTS DB – 17 1 ve 2. Aşama VZA Etkinlik Ortalamalarının Yıllara Göre Dağılımı	195
Tablo 4.23: EOTS DB – 17 ve DB – 18 VZA Sonuçları Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı	200
Tablo 4.24: EOTS VZA Sonuçları DB – 17 ve DB – 18 Sektörlerine Göre Dağılımı	200
Tablo 4.25: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Aaby ve Slater İhracat Performansı Modeli	36
Şekil 2.2: İhracat Performansı nedensel ve sonuçsal modelleri	59
Şekil 2.3: Sonuçsal (formative) modelin EXPERF skalasına uygulanması (MIMIC Modeli)	60
Şekil 2.4: Sonuçsal (formative) modelin EXPERF skalasına uygulanması (SEM Modeli)	60
Şekil 2.5: Sonuçsal (formative) modelin Çavuşgil ve Zou (1994) modeline Uygulanması	61
Şekil 3.1: Çevredeki Değişim	73
Şekil 3.2: Kaynak Temelli Stratejinin İhracat Performansına Etkisi	83
Şekil 3.3: İhracat Piyasasında Rekabetçi Avantaj Kaynakları	85
Şekil 3.4: İhracat Piyasasında Rekabetçi Avantaj	85
Şekil 3.5: Kaynak Temelli Teori ve İhracat Performansı	86
Şekil 3.6: İhracatta Rekabetçi Avantajın Kaynakları	87
Şekil 3.7: İhracat Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı	91
Şekil 3.8: İhracat Performansı ve Girişimci Tavrı	93
Şekil 3.9: Sektör ve Rakiplerin Analizi	109
Şekil 3.10: Uluslar Arasılaşma Derecesi Paradigması	114
Şekil 3.11: Adaptasyon Stratejisi ve İhracat Performansı	119
Şekil 3.12: KOBİ'lerin İhracat Performansı	130
Şekil 3.13: İhracat Pazarında Bilgi Çevresel Etkileşim ve Rekabet Avantajı	137
Şekil 3.14: İhracat Bilgi Kullanımının Etkileyicileri	138
Şekil 3.15: Entegre Edilmiş Kavramsal Küresel Strateji Çerçevesi	145
Şekil 3.16: İhracat Performans Modeli	150
Şekil 3.17: İhracat Performansının Tahmin Edicileri	154
Şekil 3.18: Küresel Pazarlama Stratejisi	155
Şekil 3.19: Küresel Pazarlama Stratejisinin Yapısal Modeli	156
Şekil 4.1: Kaynak Temelli Strateji için iki aşamalı VZA modeli	179
Şekil 4.2: Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji için VZA modeli	179

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1. Dünya Toplam İhracat Hacmi ve GSYİH Değişimi	7
Grafik 1.2. Dünya İhracatı ve Ticareti.....	8
Grafik 1.3. Dünya Mal ve Hizmet İhracatı	9
Grafik 1.4: Dünya Ticaretinin Sektörel Dağılımı	13
Grafik 1.5: Dünya ve Türkiye İhracat (GSYİH'nin Yüzdesi).....	15
Grafik 1.7: Türkiye GSYİH ve İhracat Büyüme Yüzdeleri.....	16
Grafik 1.8: Yıllar İtibarıyla Türkiye İhracatı	17
Grafik 1.9: Türkiye İhracat, İthalat ve Dış Ticaret Dengesi.....	19
Grafik 1.10: Türkiye Kapasite Kullanımı ve İhracat - İthalat Oranı	20
Grafik 1.11: Türkiye'nin Dünya İhracatındaki Payı (%).....	23
Grafik 1.12: Türkiye İhracatının Sektörel Dağılımı	24
Grafik 1.13: İmalat Sanayiinin Toplam İthalat ve İhracattaki Oranı	28
Grafik 4.1: Tekstil ve Giyim İhracatının Payı	162
Grafik 4.2: İmalat Sanayii ve Tekstil Sektörü İhracat Oranları.....	164
Grafik 4.3: Türkiye'nin Tekstil İhracatının Rekabet Gücü	165
Grafik 4.4: Tekstil ve Konfeksiyon İhracatının Toplam İhracattaki Payı	167
Grafik 4.5: Tekstil ve Konfeksiyon İthalatının Toplam İthalattaki Payı.....	167
Grafik 4.6: KTS DB – 17 1.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri.....	182
Grafik 4.7: KTS DB – 17 Yıllara Göre 1.Aşama Etkinlik Aralılıklarındaki Firma Dağılımı	182
Grafik 4.8: KTS DB – 18 Yıllara Göre 1.Aşama Etkinlik Aralılıklarındaki Firma Dağılımları	185
Grafik 4.9: KTS DB – 18 1.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri.....	185
Grafik 4.10: KTS DB – 17 2.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri.....	188
Grafik 4.11: KTS DB – 17 2.Aşama Etkinlik Değerleri.....	189
Grafik 4.12: KTS DB – 18 yıllara göre 2.Aşama Etkinlik Aralılıklarındaki Firma Dağılımları	192
Grafik 4.13: KTS DB – 18 2.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri.....	192
Grafik 4.14: EURO ve USD Döviz Alış Kurları	199
Grafik 4.14: EOTS DB – 17 ve DB – 18 Alt Sektörleri Birlikte VZA Etkinlik Değerleri	202
Grafik 4.15: EOTS DB – 17 ve DB – 18 Yıllara Göre Etkinlik Aralılıklarındaki Firma Sayıları	203

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CCR	: Charnes, Cooper ve Rhodes
DB – 17:	Tekstil Ürünleri İmalatı ana sektörü
DB – 18 :	Giyim Eşyası İmalatı; Kürkün İşlenmesi ve Boyanması ana sektörü
DYP	: Dinamik Yetenekler Perspektifi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EOTS	: Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji
GSYİH	: Gayri Safi Yurt içi Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KTS	: Kaynak Temelli Strateji
MIMIC	: Multiple Indicators Multiple Causes Model
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SEM	: Structural Equation Model
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
VZA	: Veri Zarflama Analizi
YDP	: Yapı – Davranış – Performans

Giriş

Dünyada son yıllarda hızlı bir şekilde kendini hissettiren küreselleşmeyle birlikte, firmalar uluslar arası pazar fırsatlarından yararlanarak, hem güvenilir bir pazar konumu sağlamak hem de yüksek rekabet ortamına ayak uydurup hayatta kalabilmek için, ihracata yönelmektedirler. Dünyada ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen ve etkileyen en önemli unsur, o ülkenin işletmelerinin gerek iç piyasalarda ve gerekse dış piyasalarda gösterdiği performans ve yarattığı katma değer ve elde ettiği rekabet avantajıdır.

İhracat, hem daha az yatırımı gerektirmesi hem de daha düşük finansal risk içermesi nedeniyle uluslararası faaliyetlere katılmanın en kolay yolu olmaktadır. Bu nedenle ihracat, farklı sektörlerdeki pek çok firma tarafından kârlılık ve büyümeye katkı sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Ancak, ihracatta başarılı olabilmek, uluslar arası pazarların karmaşık ve farklı olması ve farklı stratejiler gerektirmesi gibi nedenlerle her zaman kolay olmamaktadır. İşletmelerin ihracata, sadece üretilen ürünlerin yurt dışına satılması olarak yaklaşmamaları gerekmekte, rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uluslar arası çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmeler, dış pazarlarda uzun süreli ve kalıcı olabilmeyi sağlayabilir yeni pazarlar bulabilir, bu pazarların ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerini geliştirebilir ve rekabetçi avantaj elde edebilirler.

İhracat araştırmaları, 1960'lerde işletmelerin neden ihracat yaptıkları ya da neden yapmadıkları, ihracata etki eden faktörlerin neler olduğu ve ihracat aktivitelerindeki artışların incelenmesi ile başlamış 1970 ve 1980'lerde yöneticilerin tutumlarının, işletme kaynaklarının ve ürün özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkileri ile devam ettirilmiştir. 1990'lerde ihracat araştırmaları karşılaştırmalı ve büyük örneklemeler üzerinde yapılan

alışmalar ile daha çok metodoloji üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, yapılan çalışmaların çoğunluğunun teorik çerçeveden uzak, deneye dayalı ilişkilere dayandığı ve ihracat stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek yerine daha çok ihracat yapılma kararının verilmesinin etkileri üzerinde olduğu gözlenmektedir (avuşgil ve Zou, 1994). Ayrıca, çalışmaların çoğunun bir ülkedeki firmalar üzerinde yoğunlaştığı ve farklı ülkelerdeki işletmelerin karşılaştırılmadığı dikkati çekmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003:243–244).

Akademik disiplinlerde artan oranda ihracat ile ilgili araştırmaların yayınlanması bu alanın geçerli bir araştırma alanı olmasına neden olmuştur. Bu geçerlilik ihracat ile ilgili makalelerin çok önemli ve önde gelen akademik dergilerde hem de çok sayıda yayınlanması ile de desteklenmiştir. Ancak, piyasalarda artan küreselleşme ve artan rekabete rağmen ihracat piyasalarında rekabetçi avantaj pozisyonu nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar yetersiz kalmıştır. İhracat rekabet avantajının belirlenmesine yönelik ampirik çalışmalar da çok sınırlı sayıdadır (Kaleka, 2002:273). Bu nedenle, işletmelerin ihracat performansını artırabilmeleri için ne gibi stratejiler izlemeleri gerektiğini ortaya koyacak, ihracatta sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl elde edileceğini açıklayacak hem teorik hem de ampirik çerçevede çalışmaların yapılmasına gerek duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ihracat performansı ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve Veri Zarflama Analizi ile Tekstil Sektöründe ihracat yapan firmaların ihracat performanslarını incelemektir. Bu çerçevede, ihracat performansı alanında yapılan çalışmalar işletme performansı ile ilişkilendirilerek kaynak temelli strateji ve endüstriyel organizasyon temelli strateji çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Ayrıca, veri zarflama analizi ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe “DB – 17 Tekstil rnleri İmalatı” ana sektöründe (DB – 17) bulunan firmalar ile “DB – 18 Giyim Eşyası İmalatı; Krkn İşlenmesi ve Boyanması” ana sektöründe (DB – 18) bulunan firmaların bilanço ve gelir

tablosu verileri kullanılarak tekstil sektöründe ağırlıklı olarak ihracat yapan firmaların ihracat performansları ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde, ihracat, ihracatın önemi, Dünya’da ve Türkiye’de ihracatın yeri, sektörel ve bölgesel yapısı ve Türkiye’de ihracatın dinamikleri hakkında genel açıklamalara yer verilmiştir.

İhracat performansı ve ihracat stratejilerinin açıklandığı İkinci Bölümde, işletme performansı, ihracat performansı ve ihracat performans ölçütleri ile ilgili temel kavramlar açıklanarak Türkiye’de ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü Bölümde, işletme stratejileri ile ilişkili temel kavramlar açıklanarak ihracat performansı alanında yapılan çalışmalar kaynak temelli strateji ve endüstriyel organizasyon temelli strateji çerçevesinde sınıflandırılmıştır.

Dördüncü Bölümde, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe “DB – 17 Tekstil Ürünleri İmalatı” ana sektöründe (DB – 17) bulunan firmalar ile “DB – 18 Giyim Eşyası İmalatı; Kürkün İşlenmesi ve Boyanması” ana sektöründe (DB – 18) bulunan firmaların bilanço ve gelir tablosu verilerinden yararlanılarak ağırlıklı olarak ihracat yapan firmaların ihracat performansları veri zarflama analizi ile değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılarak, firmaların ihracat performansını artıracak çeşitli öneriler ortaya konulmaktadır.

1. Bölüm: Genel Ekonomi İçinde İhracatın Dinamikleri

1.1. Neden İhracat?

Yıllar boyunca bir çok ülke hükümetleri ekonomilerini ya bölgesel işbirlikleri yoluyla ya da ulusal reform programlarının bir parçası olarak artan oranda uluslar arası ticarete açmışlardır. Uluslar arası ticaret genel olarak bir çok ülkeye ve o ülke insanlarına büyük çapta yararlar sağlamıştır. Uluslar arası ticaret ülkelerin belli alanlarda uzmanlaşmalarından ve ekonomilerin daha verimli üretim yapmalarından yarar sağlamıştır. Böylelikle, üretim artmış ve bilgi ve teknolojinin yaygınlaşmasını desteklemiş ve aynı zamanda tüketicilere sunulan seçeneklerin zenginleşmesini sağlamıştır. Diğer taraftan, dünyadaki bazı politik gelişmeler de uluslar arası ticaretin gelişmesinin arkasındaki temel nedenlerden bazıları olarak ortaya çıkmaktadır. Çin'in ekonomik reformları, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Sovyetler Birliği'nin dağılması bunlardan bazılarıdır. Ekonomik entegrasyon dünya ekonomi üretiminin artmasına, tüketicilerin daha fazla seçenekle daha ucuza mal ve hizmetten yararlanmalarını sağlamıştır.

Uluslar arası ticaret denilince ihracat ve ithalatın tamamı anlaşılmaktadır. Bazı ülkeler ihraç ederken bazıları ithal etmektedirler. Ancak, uluslar arası ticaret denilince çoğunlukla akla ihracat gelmektedir. Son dönemlerde uluslar arası ticaretin ve uluslar arası fon akımlarının önündeki engellerin en aza indirilmesine yönelik politika değişiklikleri ihracatın artmasında ve önem kazanmasının temel dinamikleri arasında yer almaktadır. İhracatın temel dinamikleri arasında ulaşım ve iletişim hızını artıran ve maliyetlerini düşüren teknolojik gelişmeler ile yeni ticarete konu ürünlerin üretilmesine neden olan üretim metodlarındaki değişiklik ve yiyecek üretimindeki yaygınlaşma ile üretimin daha verimli olarak yapılabilmesi yer almaktadır.

Birçok ülkenin ekonomik gelişmişliği uluslar arası ticarete oynadığı rol ve özellikle ihracatta sağladığı başarı ile ilişkilidir. İşletmelerin neden ihracata

yöneldikleri ile ilgili farklı nedenler ortaya çıkabilir. Bunlardan bazıları; iç piyasada rekabetin artması, iç piyasanın doyuma ulaşması ve sınırlı iç piyasa fırsatları şeklinde sıralanabilir (Cooper ve Kleinschmidt, 1985). Diğer taraftan, genel olarak yerel pazarlar daraldıkça ve rekabet arttıkça ihracatın önemi giderek artmaktadır. Ayrıca, işletmeler iç pazarların yanında dış pazarlara yönelerek üretim ve pazarlamada ölçek ekonomisi sağlayabilirler (Terpstra, 1983). İşletmeler artık sadece büyümek için değil rekabet gücünü artırmak için de ihracat yapmaktadırlar. İhracat bir seçenek olmaktan çok artık, bir zorunluluk olmaktadır. Jain (1990)'e göre, işletmelerin ihracata yönelmeleri ülke ekonomisi ve işletme düzeyinde gelişmeyi hızlandırmaktadır. Ayrıca, ihracat yerel pazarların daralması ve mevsimlik dalgalanmalar karşısında işletmelere alternatif pazar olanağı sağlamaktadır.

Diğer taraftan, yurt içi piyasalarda başarılı olmak yurt dışı piyasalarda başarılı olmayı garanti etmediği ve yurt dışı piyasalarda başarılı olmak için yurt dışı piyasalara özgü stratejilerin olması gerektiği genel olarak kabul görmüştür (Shoham, 1999; Çavuşgil ve Zou, 1994). Dolayısıyla, işletmeler ihracat performanslarını artırabilmeleri için ihracat piyasası koşullarına uyum sağlayabilecek ürün ve hizmet üretmenin yanında, mevcut ürün ve hizmetlerinde ihracat piyasası koşullarına adaptasyon yolunu seçecek stratejiler uygulamalıdır.

İhracat politikaları ile hükümetler tarafından ihracat teşvik edilmek istenilmektedir. Bu stratejinin temelinde ise, ihracatın yurt içi rekabeti, yenilikçiliği ve ekonomik büyümeyi artırdığı gerçeği yatmaktadır (Gourlay ve diğ., 2005;879). Ancak, ihracat teşvik programlarının etkili olabilmesi için hükümet yetkilileri ve yöneticilerinin işletmelerin ihracat performansını etkileyen ve yönlendiren faktörleri tanımlamaları gerekmektedir (Baldauf ve diğ., 2000). Bu nedenle, ihracat performansını etkileyen faktörlerin tanımlanması, ne tür stratejilerin ihracat performansını etkilediği konularında yapılacak araştırma sonuçları bu tür teşvik programlarını yönlendirecek ve başarılı olmalarına olanak sağlayabilecektir.

Uluslar arası pazarlamada iki temel yaklaşım belirtilmektedir. Birincisi, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin birbirlerine yaklaşması nedeniyle standardizasyona gidilmesidir. Bu fikir, iletişim engellerinin kalkması ve internet kullanımının yaygınlaşması ile ilişkilendirilmiş ve ölçek ekonomileri ile pazarlama aktivitelerinin koordinasyonunun daha iyi organizasyonuna imkân tanınması da avantajları olarak sıralanmıştır. İkincisi, müşteri tercihleri, satınalma gücü, kültür ve geleneklerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi ve bu farklılıklara uyum sağlanması için farklılaştırmaya gidilmesidir. Üçüncü bir yaklaşım da duruma göre hareket edilerek gerektiğinde standardizasyona, gerektiğinde de adaptasyona gidilmesidir (Almeida Couto ve diğ. 2006, 146).

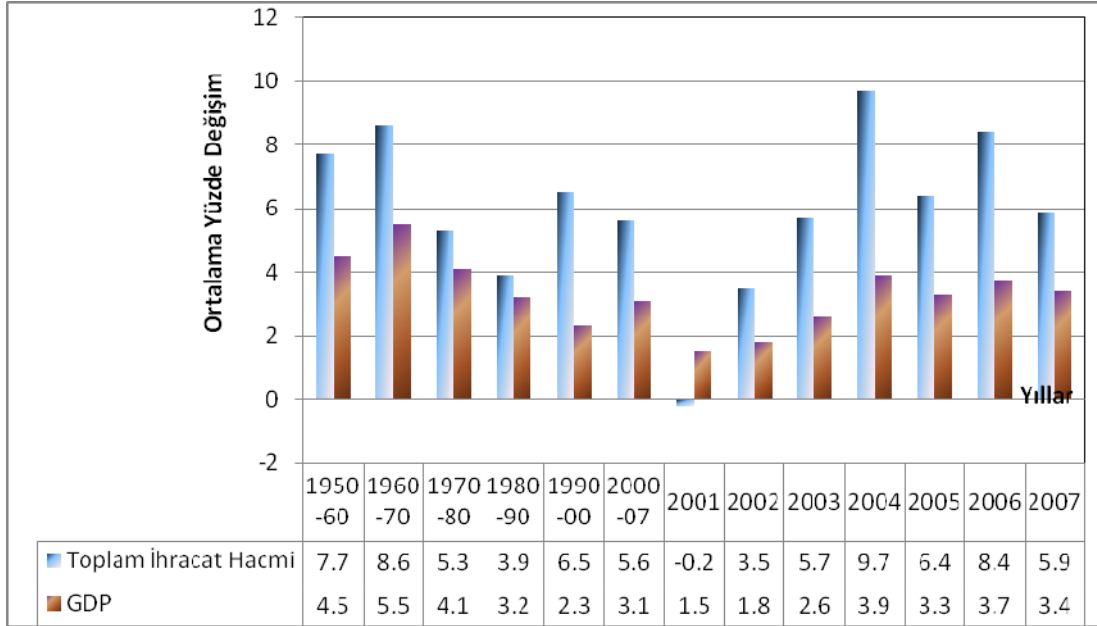
1.2. Dünya Ekonomisinde İhracatın Yeri

Dünya da artan ihracat hacmi ve küreselleşmenin temel nedenleri teknolojik gelişmeler, politik değişim ve ekonomi politikalarındaki seçeneklerin değişmesi olarak gözlenmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda ulaşım ve iletişim hızındaki artışlar ve maliyetlerdeki düşüşler ile yeni ürünlerin üretimini olanaklı kılan üretim metodlarındaki değişiklikler ihracat artışında etkili olmuştur. Ayrıca, uluslar arası ticaret alanında sınırlamaları azaltan ekonomi politikalarındaki değişim de ihracat artışını teşvik eden uygulamalardan olmuştur.

1980-2000 yılları arasında dünya ekonomisi (üretimi) yıllık ortalama yüzde 2,7 oranında büyümüştür. Üretim bu dönemin ilk on yılı olan 1980-89 döneminde yılda ortalama yüzde 3,2 oranında artarken, 1990-2000 arasındaki dönemde ise yıllık ortalama yüzde 2,3 oranında büyümüştür. Dünya ticareti ise 1980'den 1990'a reel olarak yılda ortalama yüzde 4,1 oranında artarken, 90'lı yıllarda ticarette ortalama miktar artışı yüzde 6,9 düzeyine ulaşmıştır. 90'lı yıllar boyunca dünya ticaretinin reel büyümesi, global ekonomik büyümenin üzerinde gerçekleşmiştir.

2000'li yıllara baktığımızda ise dünya 2002 yılı sonundan itibaren hızlı bir büyüme ortamına girmiş ve GSYİH büyüme oranları yıllar itibarıyla 2003'te %2.6, 2004'te %3.9, 2005'te %3.3, 2006'da %3.7, 2007'de %3.4 ve

2008’de 2,5 olarak gerçekleşmiştir (WTO, 2008). Grafik 1.1 ve tablo 1.1’de dünya ihracatına ve GSYİH büyüme oranlarına ilişkin bilgiler gösterilmektedir.



Grafik 1.1. Dünya Toplam İhracat Hacmi ve GSYİH Değişimi

Kaynak: DTÖ, 2008

Dünya ticaret hacmi ise, 2003’te %5.5, 2004’te %9.8, 2005’te %6.5, 2006’da %8.5, 2007’de %5.5 ve 2008’de ise %4,4 olarak gerçekleşerek büyüme rakamlarının üstünde bir gelişme göstermiştir. Dünya ihracat hacmine baktığımızda ise ticaret hacmine paralel bir seyirle 2000 – 2007 yılları arasında ortalama %5,6 olmuştur (Grafik 1.1). Dünya pazarlarındaki liberalleşmenin de etkisi ile, dünya ticaretindeki artış yine küresel üretimin oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. 2000 – 2007 yılları arasındaki dünyanın ortalama GSYİH büyümesi % 3,1 gerçekleşirken aynı dönemde dünyanın ortalama mal ihracatı % 5,6 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1.1).

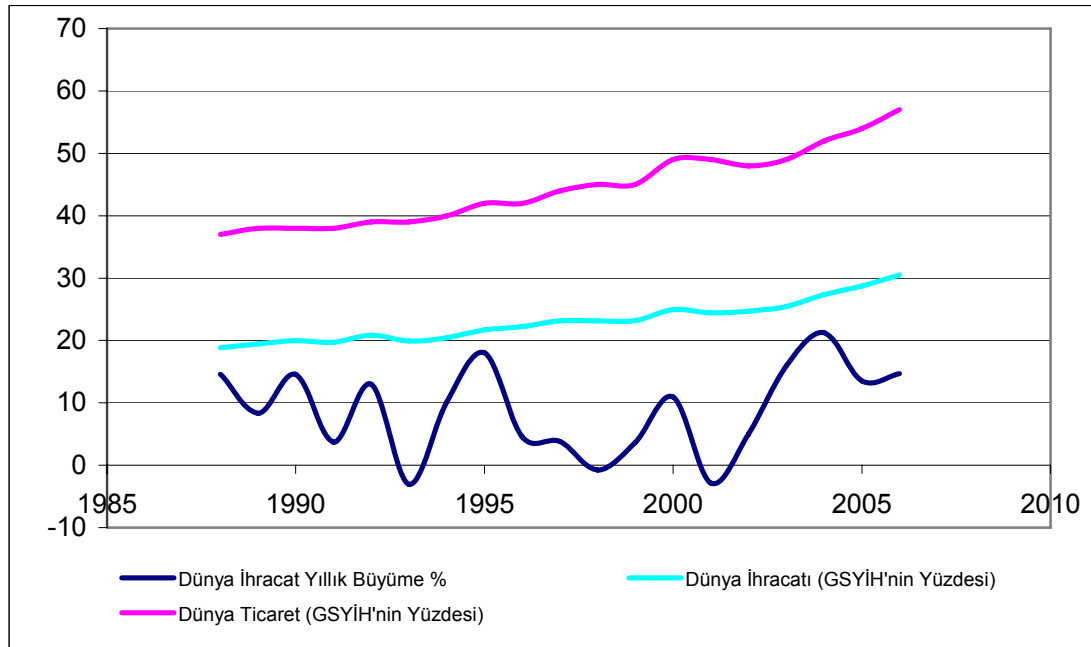
Dünya ekonomisinin ve uluslararası ticaretin süratli değişimini; gelişen sanayileşme ve teknolojik yapılaşma ile banka - para sistemlerinin gelişmesi, finans piyasalarının, ülke pazarlarının ve ekonomilerinin birbiri ile entegre hale gelmesi, haberleşme sisteminin gelişen teknoloji ile birlikte çok hızlı bir şekilde gerçekleşmesi gibi gelişmelerin sonuçlarına bağlayabiliriz.

Dünya ülkeleri, büyük bir hız ile değişen teknolojik yapı ve inovasyon ile liberal bir ekonomik sistemin bütün araçlarını kullanmaya başlamışlardır. Çok taraflı, bölgesel ve ikili anlaşmalar yolu ile ticari ilişkilerini düzenleme yoluna giderek aralarında ekonomik ve ticari potansiyellerini belirli kurallar çerçevesinde birleştirmek üzere çeşitli anlaşmalar yapma yoluna gitmişlerdir.

Tablo 1.1. Dünya Mal Üretim ve İhracatındaki Değişim 2000-2007 (Yıllık Yüzde değişim)

	2000-07	2005	2006	2007
Dünya Mal İhracatı	5.6	6.4	8.4	5.9
Tarım Ürünleri	4.0	6.0	6.0	4.5
Yakıt ve Maden Ürünleri	3.5	3.5	3.5	3.0
İmalat	6.5	7.5	10.0	7.5
Dünya Mal Üretimi	3.0	3.0	3.0	4.0
Tarım Ürünleri	2.5	2.0	1.5	2.5
Madencilik	1.5	1.5	1.0	0.0
İmalat	3.0	4.0	4.0	5.0
Dünya GSYİH	3.1	3.3	3.7	3.4

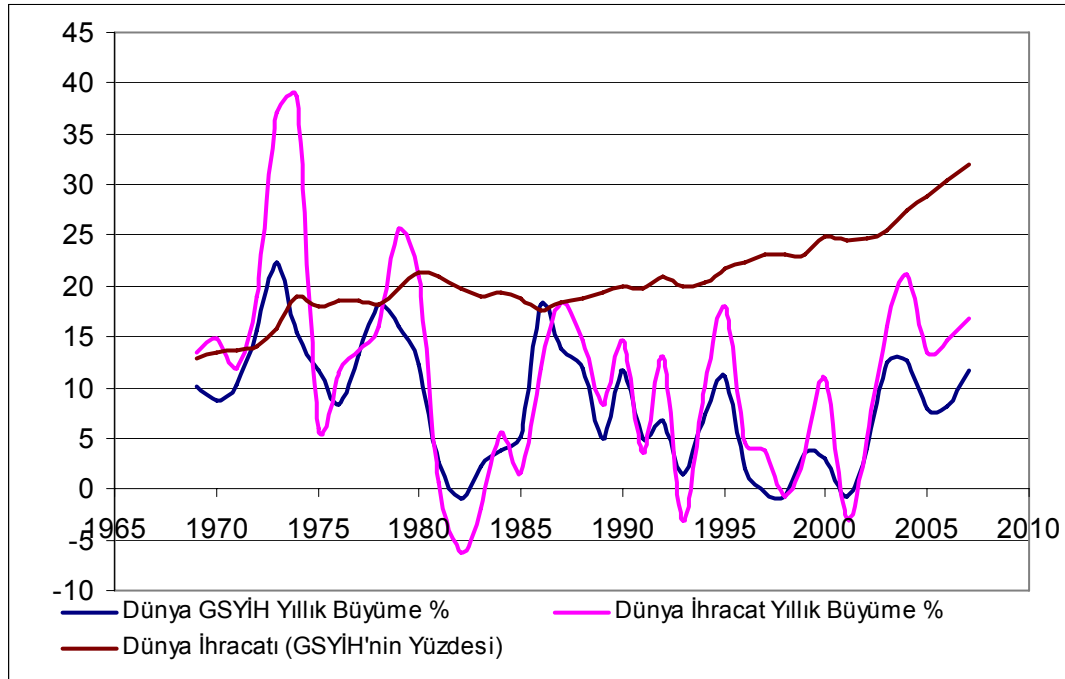
Kaynak: DTÖ, 2008



Grafik 1.2. Dünya İhracatı ve Ticareti

Kaynak: DTÖ, 2008

Dünya ticaretinde özellikle son 20 yılda ülkeler arasında artan bir bağımlılık göze çarpmaktadır. İhracat mallarının yapısı incelendiğinde toplam ihracat 1960'da 130 milyar ABD dolarından 2008 yılında 16,1 trilyon ABD dolarına çıkarak 50 yılda yaklaşık 120 kattan fazla artış göstermiştir. Dünya mal ticaretinin toplam GSYİH içindeki ağırlığı incelendiğinde 1960'da %22,9 olan bu oran 2007 yılı sonunda %51'e yükselmiştir (Grafik 1.2). Yıllar itibarıyla incelendiğinde mal ticaretinin GSYİH içindeki ağırlığı giderek artmıştır. Mal ve hizmet ihracatının 1960 yılında %11,9 olan toplam GSYİH içindeki oranı ise 2007 yılında %27 çıkmıştır (Grafik 1.2). Söz konusu oranlardaki artış yıllar itibarıyla dünyada artan küreselleşmeyi ve ülkeler arası artan ticareti, dolayısıyla ihracatın artan önemini vurgulamak açısından önemlidir.



Grafik 1.3. Dünya Mal ve Hizmet İhracatı

Kaynak: Dünya Bankası, 2008

İhracat, ülke ekonomileri için giderek artan derecede öneme sahip olurken, işletmelerin de ihracata olan ilgisi gittikçe artmaktadır. İhracatın gelişmesi ülkelerin gelişmesi açısından da önem arz etmektedir. İhracata olan ilginin artması, yeni teknolojilerin bütün dünyaya hızla yayılması, ticaret engellerinin azalması, finansal deregülasyonun artması, birden fazla ülkeler

arasında çoklu ticaret anlaşmalarının imzalanması ve tüketici tercihlerinin birbirine yaklaşması gibi değişiklikler dünya ekonomisini derinden etkilemektedir (Dean ve diğ., 2000;461). Dünya ihracatının dünya GSYİH'si içindeki payı 1980'lerde %20'lerde iken, yıllar itibarıyla giderek artarak son yıllarda %30'lar seviyelerine çıkmıştır. İhracatın yıllık büyüme oranları 2000 yılından sonra önemli oranlarda yüksek seyretmiştir (Grafik, 1.2; Grafik 1.3).

Küresel piyasalarda işletmelerin karlılığını sürdürme ve artırma çabaları ile birlikte rekabet son yıllarda gittikçe artmaktadır. İşletmelerin finansal hedeflerine ulaşabilmelerinin bir yolu da etkin bir şekilde rekabet edebilme yeteneklerini geliştirmeleridir. Küreselleşmenin rekabeti artırıcı etkisi nedeniyle küçük büyük bütün işletmelerin rekabetçi avantajlarını koruyabilmek ve devam ettirebilmek için rekabetçi stratejilerini gözden geçirmeleri ve yeniden tanımlamaları zorunlu olmuştur. Küresel rekabette, işletmelerin rekabetçi avantajlarının belirleyicileri nelerdir ve işletmeler ne tür manevralarla küresel rekabetçi avantajı elde edebilirler? Küresel rekabetçi avantajın doğası ve nedenleri tam olarak açıklanamadığı için bu tür soruların cevapları da net olarak verilememektedir. Küresel rekabet avantajı için bazı araştırmacılar pazarlamanın küresel koordinasyonuna (Levitt, 1983; Ohmae, 1985; Yip, 1995), bazıları ülkelere özgü özelliklere (Porter, 1985) odaklanırken diğer bazıları da küresel bütünleşme ve bölgesel adaptasyon üzerinde durmaktadırlar (Barlett ve Ghoshal, 1989; Govindarajan ve Gupta, 2001; Prahalad ve Lieberthal, 2003). Küreselleşme, bölgesel süreçli yaklaşımları ve belli değişkenlerin ülkelere özgü uyumlaştırılmasını genişletmiştir (Almeida Couto ve diğ. 2006; 145).

1.2.1. İhracatın Bölgesel Yapısı

Dünya ihracatının bölgesel yapısı yıllar itibarıyla incelendiğinde, genel olarak gelişmiş ülkelerin ihracatının payının azaldığı, bu azalmanın öncelikle işgücü yoğun (tekstil ve giyim) sektörlerden, sonra da elektronik ürünlerdeki ve sermaye yoğun (otomotiv) sektörlerdeki kaymadan kaynaklandığı gözlenmektedir. 1990'larda hem uluslar arası pazarlarda artan rekabet ile

birlikte değişik ülkelerde yükselen  zelleştirme dalgasının bir sonucu olarak hem de i  piyasalarda artan rekabet sonucunda, gelişmekte olan ülkelerdeki üreticiler daha ucuz maliyetli girdi ve yeni ihraç pazarları arayışlarına girmişlerdir. 1990'lı yıllarda hızlanan küreselleşme süreciyle birlikte, gelişmekte olan ülkelerin global ekonomik sisteme entegrasyon süreçleri de hızlanmış ve bu gruptaki ülkelerin 90'lardaki ihracatları, 80'lerdeki ortalama artış oranının yaklaşık üç misli bir oranla yüzde 10'lar seviyesinde büyümüştür. 2000'li yıllarda 90'lardaki süreç hızlanarak devam etmiştir. Teknolojide yaşanan gelişmeler, iletişim ve ulaşım maliyetlerini azaltmış bu ise üretim ve pazarlama maliyetlerinde büyük düşüşler yaşanmasını sağlamıştır.

Tablo 1.2'deki dünya ihracatının bölgesel dağılımı incelendiğinde, 1948 yılındaki bölgesel dağılım ile 2007 yılındaki dağılım arasında çok önemli farklılıklar göze çarpmamaktadır. 1948 yılında dünya ihracatının yüzde 28'ini gerçekleştiren Kuzey Amerika, 2007 yılında yüzde 13,6'ya gerilerken Avrupa ve Asya sırasıyla yüzde 35 ve yüzde 14'ten yüzde 42 ve yüzde 27,9'a yükselmişlerdir. Diğer taraftan yıllar itibarıyla Güney ve Orta Amerika'nın payı azalırken Orta Doğunun payı artış göstermiştir.

Kuzey Amerika'daki en büyük azalış Amerika Birleşik Devletlerinde olurken Meksika'nın ihracattaki payı artmıştır. Meksika'nın payındaki artış ve ABD'nin payındaki azalışta Amerika Birleşik Devletlerinin  retim tesislerinin büyük çoğunluğunu ucuz iş gücü olan bölgelere kaydırması ve bu tesislerden bir kısmının Meksika'ya taşınması etkili olmuştur. Bütün dünyada gelişmiş ülkelerin üretimlerinin büyük çoğunluğunu ucuz iş gücü olan bölgelere kaydırmaları Çin, Hindistan ve diğer altı Doğu Asya ülkesinin ihracat artışında önemli payı olmuştur.

Tablo 1.2: Dünya Mal İhracatı ve Seçilmiş Ülkeler 1948, 1953, 1963, 1973, 1983, 1993, 2003 ve 2007 (Milyar ABD doları ve Yüzdelere)

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2007
Dünya (Milyar ABD \$)	59	84	157	579	1838	3675	7375	13619
Dünya	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Kuzey Amerika (%)	28.1	24.8	19.9	17.3	16.8	18.0	15.8	13.6
Amerika Birleşik Devletleri	21.7	18.8	14.9	12.3	11.2	12.6	9.8	8.5
Kanada	5.5	5.2	4.3	4.6	4.2	4.0	3.7	3.1
Meksika	0.9	0.7	0.6	0.4	1.4	1.4	2.2	2.0
Güney ve Orta Amerika (%)	11.3	9.7	6.4	4.3	4.4	3.0	3.0	3.7
Brezilya	2.0	1.8	0.9	1.1	1.2	1.0	1.0	1.2
Arjantin	2.8	1.3	0.9	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4
Avrupa (%)	35.1	39.4	47.8	50.9	43.5	45.4	45.9	42.4
Almanya (a)	1.4	5.3	9.3	11.6	9.2	10.3	10.2	9.7
Fransa	3.4	4.8	5.2	6.3	5.2	6.0	5.3	4.1
İtalya	11.3	9.0	7.8	5.1	4.0	4.6	4.1	3.6
İngiltere	1.8	1.8	3.2	3.8	5.0	4.9	4.1	3.2
Diğer (%)	-	-	-	-	-	1.5	2.6	3.7
Afrika (%)	7.3	6.5	5.7	4.8	4.5	2.5	2.4	3.1
Güney Afrika (b)	2.0	1.6	1.5	1.0	1.0	0.7	0.5	0.5
Orta Doğu (%)	2.0	2.7	3.2	4.1	6.8	3.5	4.1	5.6
Asya (%)	14.0	13.4	12.5	14.9	19.1	26.1	26.2	27.9
Çin	0.9	1.2	1.3	1.0	1.2	2.5	5.9	8.9
Japonya	0.4	1.5	3.5	6.4	8.0	9.9	6.4	5.2
Hindistan	2.2	1.3	1.0	0.5	0.5	0.6	0.8	1.1
Avustralya ve Yeni Zelanda	3.7	3.2	2.4	2.1	1.4	1.4	1.2	1.2
Altı Doğu Asya Ülkeleri	3.4	3.0	2.4	3.4	5.8	9.7	9.6	9.3
a Federal Almanya'nın 1948 'den 1983'e kadar olan verileri.								
b 1998'den başlayarak Güney Afrika verilerini içermektedir. Güney Afrika Gümrük Birliği verileri değildir.								
Not: 1973 ve 1983 ile 1993 ve 2003 yılları arasında ihracat payları petrol fiyatları değişiminden önemli ölçüde etkilenmiştir.								
Kaynak: DTÖ, 2008								

1.2.2. İhracatın Sektörel Yapısı

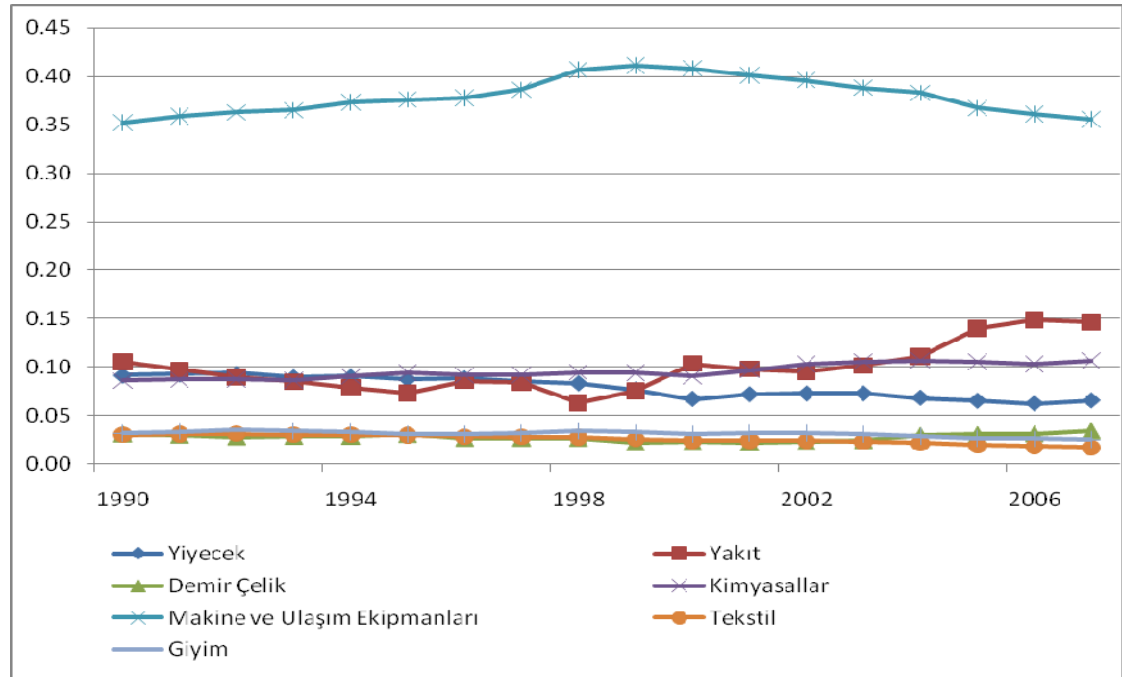
1990 yılından bu tarafa dünyadaki ana sektörlerin ihracat yapısı incelendiğinde, yapıda önemli bir değişiklik gözlenmemektedir. Makine ve ulaşım ekipmanları ihracatta en önemli paya sahiptir. Yakıtın ihracattaki payı son zamanlarda biraz artarken diğer maddelerde çok önemli değişiklik göze çarpmamaktadır (Grafik 1.5 ve Tablo 1.3). İmalat sektörü ile yakıt ve kimyasallar sektörlerinin paylarının yıllar itibarıyla giderek arttığı, buna karşılık yiyecek ve tekstil – giyim sektörlerinin ise azaldığı gözlenmektedir.

Temel ürün gruplarına göre ihracatın yapısı incelendiğinde 2007 yılı rakamlarına göre imalat sektörü %69,8, tarım ürünleri %8,3 ve yakıt ve maden ürünleri %19,5 ihracat oranına sahip oldukları gözlenmektedir (Tablo 1.4).

Tablo 1.3: AnaSektörlerin Dünya İhracatındaki Payı

Ana Sektörler	1990	1995	2000	2005	2007
Yiyecek	0.09	0.09	0.07	0.07	0.07
Yakıt	0.11	0.07	0.10	0.14	0.15
Demir Çelik	0.03	0.03	0.02	0.03	0.03
Kimyasallar	0.09	0.09	0.09	0.11	0.11
Makine ve Ulaşım Ekipmanları	0.35	0.38	0.41	0.37	0.36
Tekstil	0.03	0.03	0.02	0.02	0.02
Giyim	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02

Kaynak: DTÖ, 2008



Grafik 1.4: Dünya Ticaretinin Sektörel Dağılımı

Kaynak: DTÖ, 2008

Tablo 1.4: Temel Ürün Gruplarına göre Dünya İhracatı

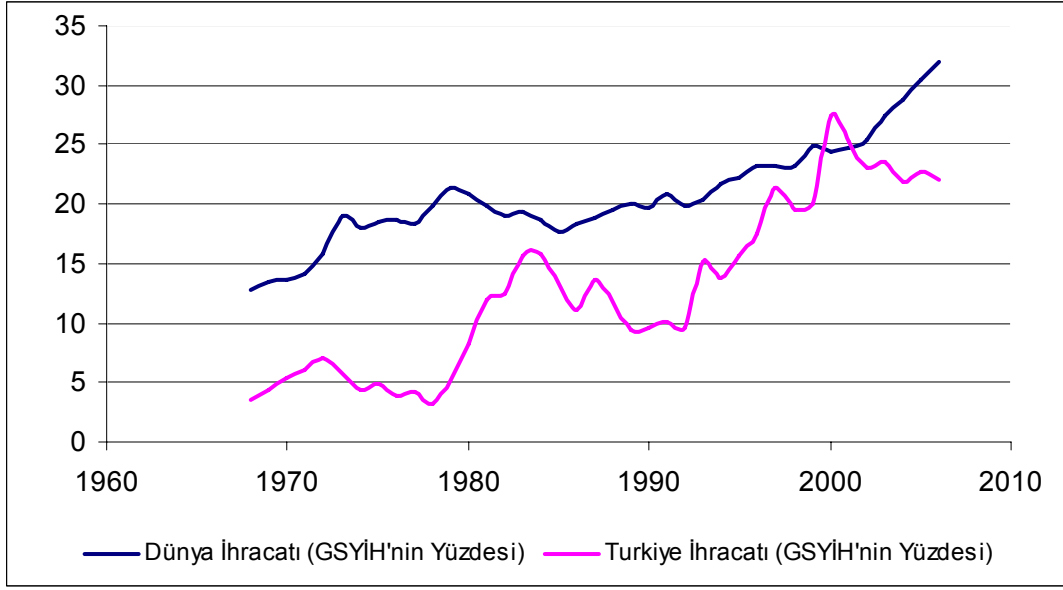
	Tarım Ürünleri	Yakıt ve Maden Ürünleri		İmalat						
		Toplam	Yakıt	Toplam	Demir ve Çelik	Kimyasallar	Ofis ve Telekom Ürünleri	Otomotiv Ürünleri	Tekstil	Giyim
Değer (Milyar Dolar)	1128	2659	2038	9500	474	1483	1514	1183	238	345
Dünya Ticaretindeki Pay (2007 Yılı)	8.3	19.5	15.0	69.8	3.5	10.9	11.1	8.7	1.7	2.5
Yıllık Yüzde Değişim										
1980-85	-2	-5	-5	2	-2	1	9	5	-1	4
1985-90	9	3	0	15	9	14	18	14	15	18
1990-95	7	2	1	9	8	10	15	8	8	8
1995-00	-1	10	12	5	-2	4	10	5	0	5
2000-07	13	21	20	12	22	17	8	13	7	10
2005	8	38	43	10	17	12	11	7	4	6
2006	11	28	23	13	18	13	14	11	8	12
2007	19	15	13	15	27	19	4	16	9	12

Kaynak: DTÖ, 2008

1.3. Türkiye Ekonomisi ve İhracat

Türkiye’de uluslararası bağlantıları güçlü, ihracata dayalı üretim yapan geniş bir imalat sanayi tabanı bulunmaktadır. Türk imalat sanayinin küresel ekonomiyle entegrasyonu 1980’de ihracata dayalı büyüme politikalarının benimsenmesiyle başlamış; bu entegrasyon 1996’da Gümrük Birliği ve 2001 krizi sonrası yeniden yapılanmayla daha da derinleşmiştir. İmalat sanayinde yaşanan bu dönüşüm, verimlilik artışı ve büyümeyi de beraberinde getirmiştir.

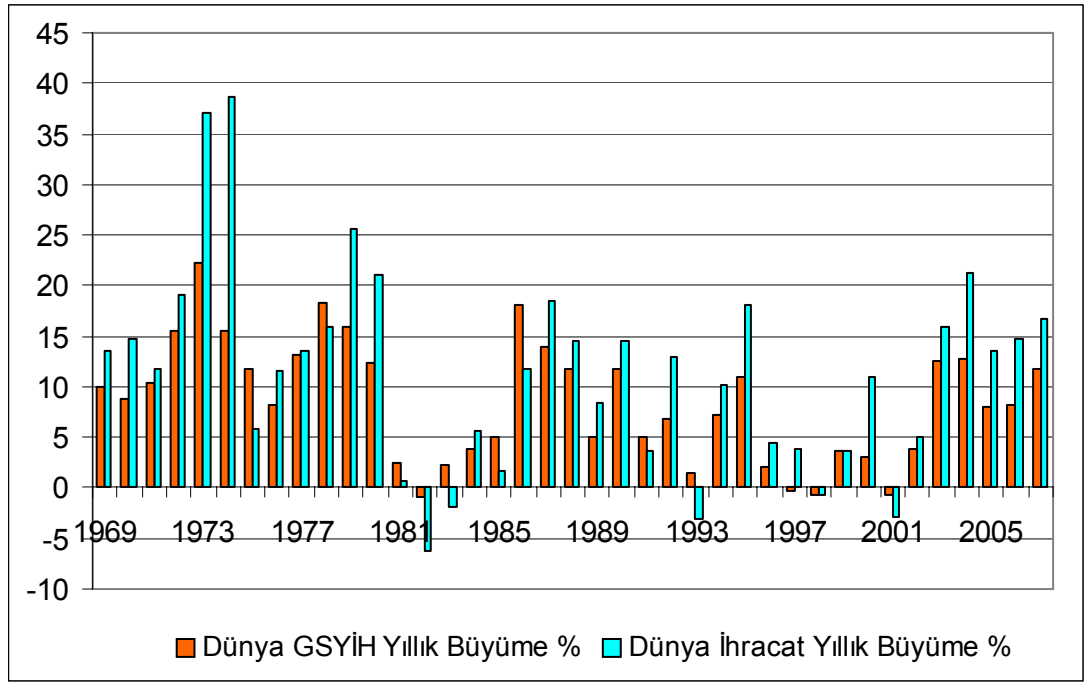
Yıllar itibarıyla Türkiye’nin ihracatına GSYİH’nin yüzdesi olarak bakıldığında dünya ihracatının dünya GSYİH’sine oranı ile yaklaşık bir seyir izlediği gözlenmektedir (Grafik. 1.5). Son yıllarda Türkiye’nin artan ihracat hacmi Türkiye açısından önemli ve olumlu bir gelişme olmasına rağmen, söz konusu iyileşmelerin dünya yüzdesi ile kıyaslandığında yetersiz kaldığı görülmektedir. Aynı şekilde, 2000-2002 yılları arasında Türkiye’nin yıllık ihracat büyümesi dünyanın yıllık ihracat büyümesinin üstünde iken, son yıllarda bu oran dünya oranının altında kalmıştır. Bu nedenle, Türkiye’nin GSYİH’ye oranla ihracat hacmi ile yıllık ihracat büyümesi oranının artırılması için işletmelerin uygulaması gerekli ihracat stratejilerinin tespit edilmesi önem arz etmektedir.



Grafik 1.5: Dünya ve Türkiye İhracat (GSYİH'nin Yüzdesi)

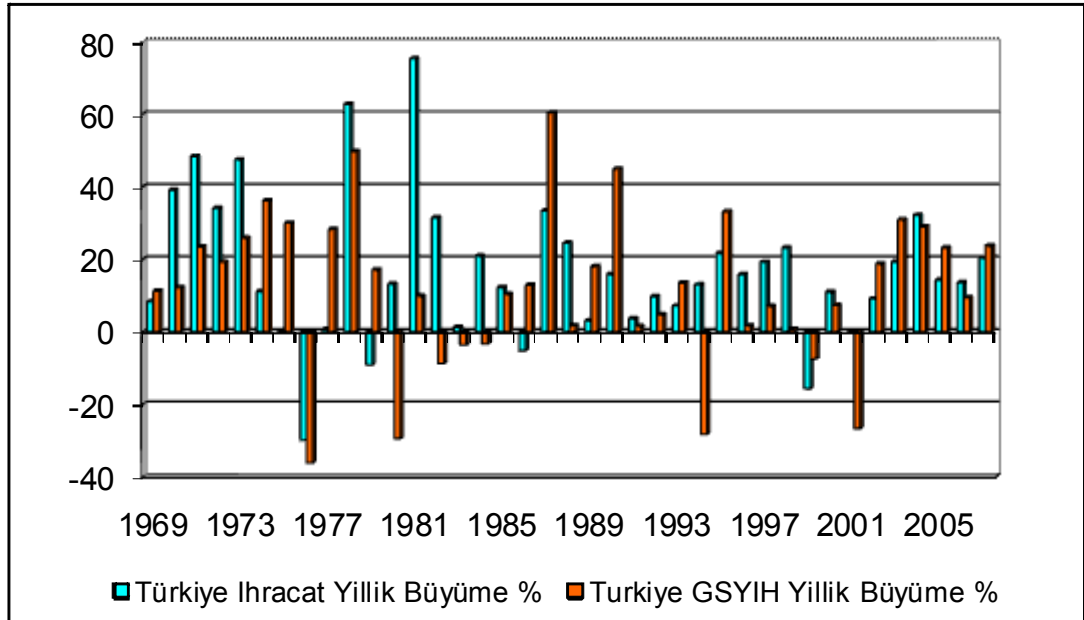
Kaynak: Dünya Bankası, 2008

Ayrıca, GSYİH ve ihracat büyümesi oranlarına bakıldığında (grafik 1.1, grafik 1.6, grafik 1.7 ve grafik 1.8) dünya ihracat büyümesi oranının dünya GSYİH büyümesi oranından sürekli yüksek olduğu, Türkiye için ise bu oranların ters yönde olduğudur. Bir başka deyişle dünya ihracatı, dünya GSYİH büyüme oranlarından yüksek gerçekleşirken, Türkiye'nin ihracat büyüme oranı GSYİH büyüme oranının altında kalmaktadır. Bu da göstermektedir ki Türkiye'nin son dönemlerde artan ihracat hacminin önemli bir iyileşme olmasına rağmen yeterli bir gelişme olmadığı ve Türkiye'nin ihracat hacminin daha yüksek oranlarda artması gerektiğidir.



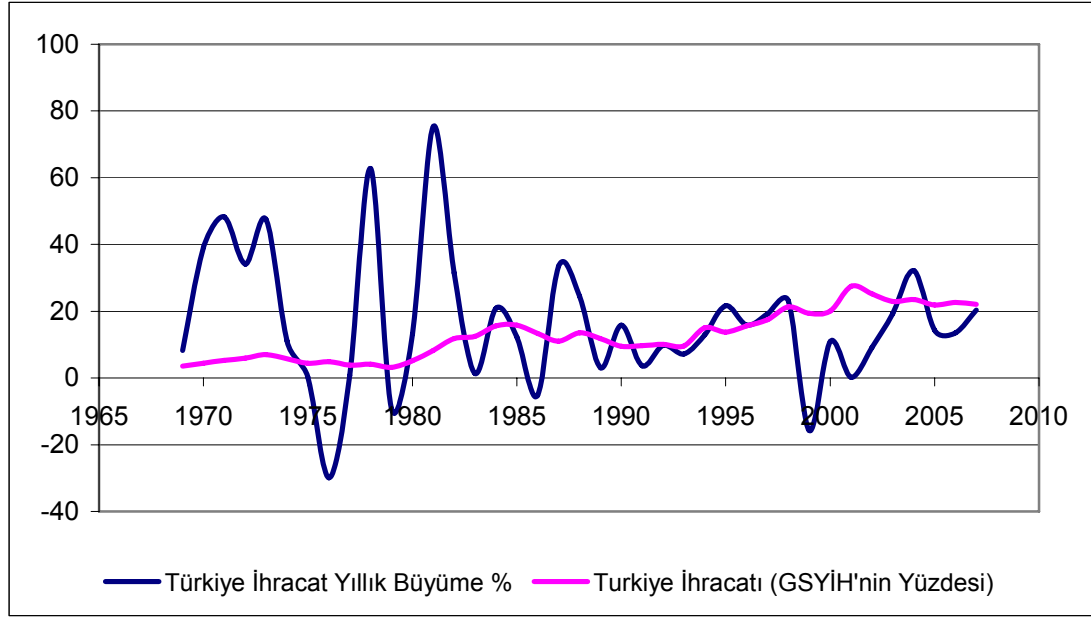
Grafik 1.6: Dünya GSYİH ve İhracat Büyüme Yüzdeleri

Kaynak: Dünya Bankası, 2008



Grafik 1.7: Türkiye GSYİH ve İhracat Büyüme Yüzdeleri

Kaynak: Dünya Bankası, 2008



Grafik 1.8: Yıllar İtibarıyla Türkiye İhracatı

Kaynak: Dünya Bankası, 2008

1998-2007 döneminde, imalat sanayi üretimi yılda ortalama yüzde 3.7 oranında büyüme göstermiştir. 1998-2007 döneminde, imalat sanayi ihracat miktar endeksi yılda ortalama yüzde 13.9 oranında artış göstermiştir. Yükseler ve Türkan (2008) tarafından yapılan çalışmada 1998 – 2007 döneminde, imalat sanayi üretim artışı ile ihracat artışı arasındaki bu farklılaşmanın imalat sanayi genelinde 1997 yılında yüzde 15.46 olan ihracat/üretim oranı, 2001 yılında yüzde 26.67'ye, 2007 yılında ise yüzde 39.60'a yükselmesi ile açıklanmıştır. İhracat/üretim oranındaki radikal yükseliş 2001 yılında gerçekleşmiş ve bu eğilim 2002-2007 döneminde de sürmüştür. 2001 yılında yaşanan krizle birlikte iç talepteki hızlı daralma ve Türk lirasının değer kaybı, firmaları artan ölçüde dışa açılmaya zorlamıştır. Bu eğilim, imalat sanayinin tüm alt sektörlerinde, özellikle, yatırım malları grubunda belirgin bir şekilde gözlenmiştir (Yükseler, Türkan, 2008; Tablo 1.5)

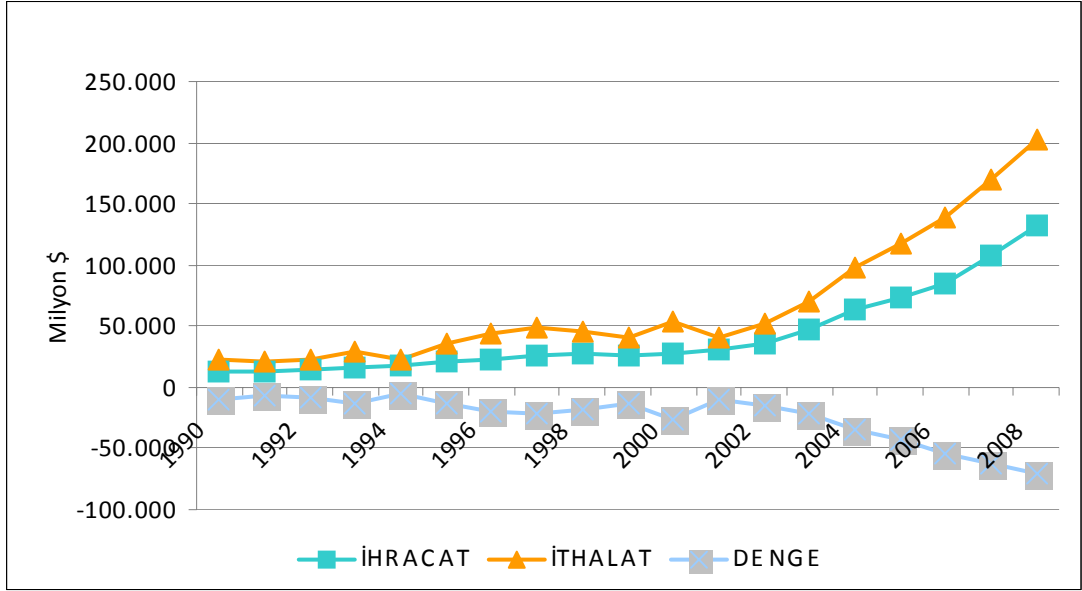
Tablo 1.5: Sektörler İtibarıyla İhracat/Üretim Oranları

	1997	2000	2001	2002	2005	2006	2007
İmalat Sanayi	0.15	0.20	0.27	0.28	0.33	0.37	0.40
A.Genellikle Tüketim Malları	0.25	0.27	0.32	0.34	0.43	0.43	0.45
1.Gıda ve İçecek Ürünleri	0.13	0.10	0.12	0.12	0.16	0.16	0.16
2.Tütün Ürünleri	0.10	0.09	0.06	0.08	0.10	0.11	0.13
3.Tekstil Ürünleri	0.28	0.40	0.47	0.48	0.69	0.73	0.76
4.Giyim Eşyası	0.51	0.49	0.56	0.66	0.73	0.78	0.83
5.Deri,Bavul,Ayakkabı	0.19	0.19	0.28	0.25	0.37	0.38	0.44
6.Mobilya,Diğer İmalat	0.06	0.09	0.13	0.18	0.24	0.20	0.19
B.Genellikle Ara Malları	0.10	0.13	0.17	0.18	0.21	0.24	0.25
7.Ağaç ve Mantar Ürünleri	0.02	0.03	0.05	0.05	0.07	0.09	0.09
8.Kağıt ve Kağıt Ürünleri	0.05	0.08	0.13	0.13	0.15	0.16	0.18
9.Basım ve Yayımlar	0.07	0.12	0.17	0.23	0.19	0.20	0.22
10.Kok Kömürü,Petrol Ürün.	0.03	0.03	0.03	0.04	0.14	0.16	0.19
11.Kimyasal Ürünler	0.14	0.14	0.18	0.18	0.20	0.23	0.22
12.Plastik ve Kauçuk Ürün.	0.11	0.14	0.18	0.20	0.24	0.31	0.32
13.MetalikOlm.Diğ.Miner.Ür.	0.11	0.17	0.23	0.27	0.30	0.29	0.32
14.Ana Metal Sanayi	0.20	0.21	0.29	0.29	0.29	0.32	0.32
C.Genellikle Yatırım Malları	0.13	0.25	0.45	0.45	0.55	0.57	0.62
15.Metal Eşya Sanayi	0.06	0.12	0.18	0.23	0.32	0.31	0.30
16.Makina ve Techizat İma.	0.10	0.18	0.29	0.33	0.36	0.36	0.40
17.Büro,Muh.,Bilgi İşlem.M.	0.28						
18.Elekt. Makina ve Cihazlar	0.24	0.38	0.61	0.55	0.83	0.82	0.84
19.Haber.Techizatı,Radyo.TV	0.12	0.20	0.24	0.26	0.36	0.46	0.63
20.Tıbbi,Hassas Optik Al.Saat	0.13						
21.Motorlu Kara Taşıtları	0.13	0.26	0.76	0.75	0.66	0.72	0.81
22.Diğer Ulaşım araçları	0.20	0.89	0.72	0.37	1.38	0.97	0.97

Kaynak: Yükseler, Türkan, 2008

Aynı çalışmaya göre, 1997 yılında, ihracat/üretim oranı yüzde 20'nin üzerinde olan sektör sayısı 4 iken (büro, muhasebe ve bilgi işlem makinaları hariç), yani üretiminin %20'den fazlasını ihraç eden sektör 4 iken, bu sayı 2001 yılında 10'a, 2007 yılında ise 14'e yükselmiştir. 2007 yılı itibarıyla, elektrikli makina-cihazlar, giyim eşyası, tekstil ürünleri ve motorlu kara taşıtları sektörlerinde, üretimin 2/3'ten fazlasının ihracata yönlendirildiği görülmektedir. 1997-2007 döneminde, ihracat/üretim oranındaki yükseliş imalat sanayinin gittikçe daha fazla dışa açıldığını ve üretim kalitesinin

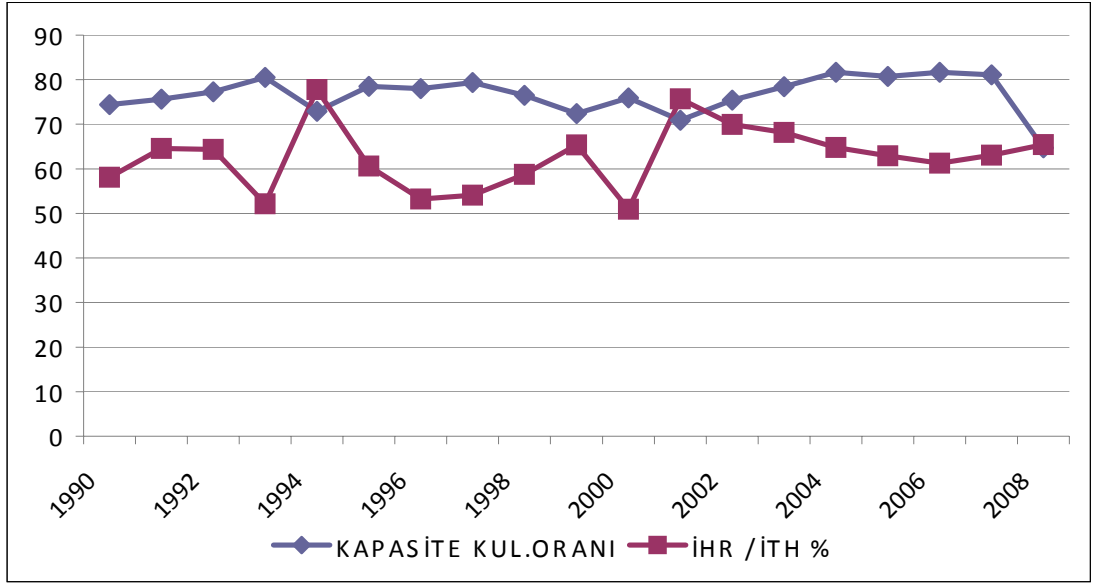
iyileştiğine işaret etmektedir. Bu dönemde, ihracat/üretim oranında, genelde düzenli bir yükseliş gözlenirse de, radikal dönüşümün 2001 krizi ve sonrasında gerçekleştiği gözlenmektedir (Yükseler ve Türkan, 2008).



Grafik 1.9: Türkiye İhracat, İthalat ve Dış Ticaret Dengesi

Kaynak: TÜİK, 2008

Türkiye'nin ihracat, ithalat ve dış ticaret dengesi gelişmeleri izlendiğinde (Grafik 1.9) yıllar itibarıyla ihracattaki artışla birlikte ithalat hacminin ve buna bağlı olarak dış ticaret açığının arttığı gözlenmektedir. İthalattaki bu artışta imalat sanayi üretim ve ihracatının ithalata bağımlılığındaki artışın etkili olduğu düşünülmektedir. 1990'lı yıllarda 10-20 milyar dolar arasında yer alan dış ticaret açığı, 2001 yılından sonra ekonominin tekrar büyüme sürecine girmesi ve enerji fiyatlarındaki artışla birlikte hızlı bir yükselme trendine girerek 2007 yılında 62.8 milyar dolar olmuştur. Dış ticaret açığının ihracat ve dış ticaret hacmine oranlarına bakıldığında, dış ticaret dengesindeki en çarpıcı bozulmanın 2000 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Nitekim, 2000 yılında dış ticaret açığının ihracata oranı yüzde 96.2'ye, dış ticaret hacmine oranı ise yüzde 32.5'e yükselmiştir. 2001 krizi ile birlikte büyük ölçüde gerileyen bu oranlar, son yıllarda tekrar yükseliş eğilimine girmiş, ancak 2007 yılında bu oranlarda iyileşme gözlenmiştir.



Grafik 1.10: Türkiye Kapasite Kullanımı ve İhracat - İthalat Oranı

Kaynak: TÜİK, 2008

Tekstil ürünleri-giyim eşyası grubu, 1996-2007 döneminde sürekli dış ticaret fazlası vererek, toplam dış ticaret açığını azaltıcı bir rol oynamıştır. 1996-2004 döneminde, tekstil ürünleri-giyim eşyası grubundan sağlanan dış ticaret fazlası, ham petrol-doğalgaz-petrol ürünleri grubundan kaynaklanan dış ticaret açığının üzerinde seyretmiştir. Ancak, 2004-2007 döneminde, Asya-pasifik kaynaklı rekabetin yoğunlaşması ve Türk lirasının değerlenmesinin etkisiyle, tekstil ürünleri-giyim eşyası grubunda dış ticaret fazlasının durağanlaştığı gözlenmektedir. Aynı dönemde, enerji fiyatlarında meydana gelen yükseliş, tekstil ürünleri-giyim eşyası grubundan sağlanan dış ticaret fazlasının, ham petrol-doğalgaz-petrol ürünleri grubundan gelen dış ticaret açığını karşılamakta yetersiz hale gelmesine neden olmuştur (Yükseler ve Türkan, 2008). Ayrıca, kapasite kullanım oranı ile ihracat/ithalat oranları arasındaki ilişki incelendiğinde kısmen de olsa ters yönlü bir ilişkinin varlığı gözlenmektedir (Grafik 1.10). Kapasite kullanım oranı arttığında ihracat/ithalat oranının azaldığı gözlenmektedir. Bu olgu, üretimdeki ithal girdilerin oranının yüksek olmasının etkisiyle kapasite artışlarının ithalattaki artışa neden olması, dolayısıyla ihracat/ithalat oranını azaltıcı yönde etki yapması ile açıklanabilir. Yükseler ve Türkan (2008) tarafından yapılan

hesaplamalara göre imalat sanayi sektöründe doğrudan ithal girdi kullanımı yüzde 14.75'dir. Diğer bir ifadeyle, bu oran ithal girdi kullanımının imalat sanayi üretimi içindeki payını göstermektedir.

1.4. Türkiye’de İhracatın Dinamikleri

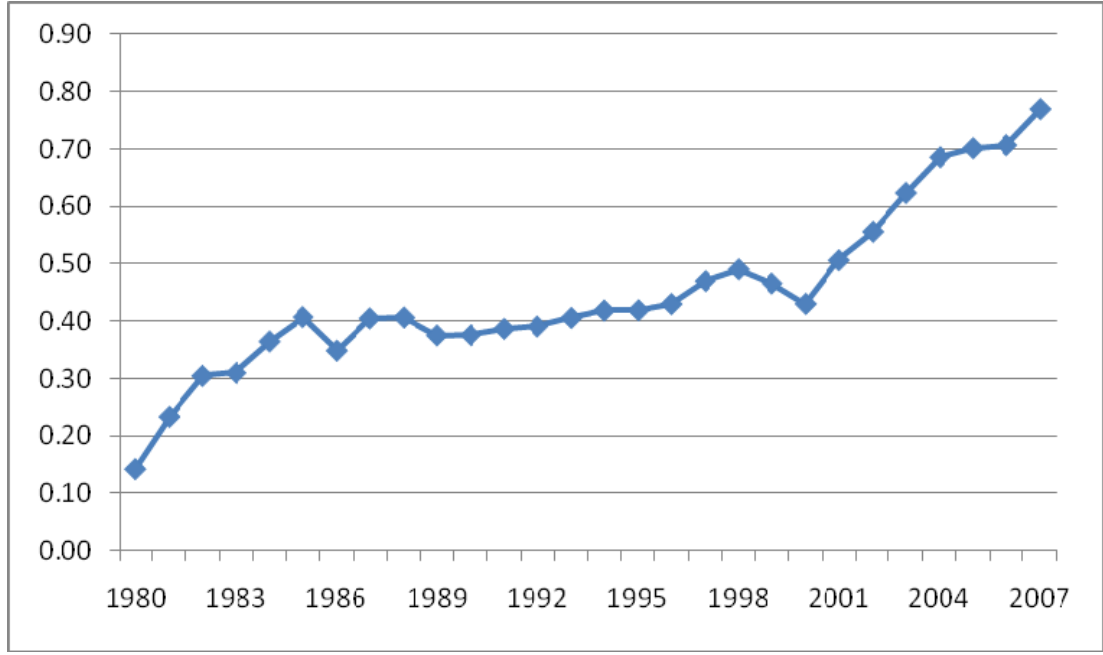
1980 yılından bu tarafa toplam ihracat dünyada yaklaşık 7 kat artmasına karşılık, aynı dönemde Türkiye’nin toplam ihracatının yaklaşık 37 kat artmış olması, Türkiye’nin 1980 yılında alınan ve 24 Ocak Kararları olarak bilinen geniş kapsamlı bir ekonomik paketle ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisini terketmiş ve *“ihracata dayalı sanayileşme”* stratejisini benimsemesinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. 1980’den bu yana ve özellikle de son 10 yılda Türkiye dünyadaki ihracattan payını artırmış ancak yine de dünyadaki toplam ihracatın %0.77’sini gerçekleştirebilir duruma gelebilmiştir (Tablo 1.6; Grafik 1.11). Uygulanan politikalar ve stratejilerle bu payın çok daha üst rakamlara çıkarılması için işletmelerin bilinçli bir şekilde geliştirecekleri ve uygulayacakları ihracat strateji ve politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çerçevede, literatürde ihracat performansı ile işletme stratejileri arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar son zamanlarda artmakla birlikte bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma ile Türkiye’de özellikle tekstil sektörü ihracatının işletme stratejileri ve sektör dinamikleri ilişkisi incelenerek gelecekte işletmelerin ihracat artışı için izleyecekleri stratejilere ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.6: Türkiye'nin İhracatının Dünya İhracatı İçindeki Payı

Yıllar	Dünya İhracatı Milyon ABD Doları	Türkiye İhracatı Milyon ABD Doları	Yüzde Pay
1980	2034	2.91	0.14
1981	2010	4.703	0.23
1982	1883	5.746	0.31
1983	1846	5.728	0.31
1984	1956	7.134	0.36
1985	1954	7.958	0.41
1986	2138	7.457	0.35
1987	2516	10.19	0.41
1988	2869	11.662	0.41
1989	3098	11.625	0.38
1990	3449	12.959	0.38
1991	3515	13.594	0.39
1992	3765	14.715	0.39
1993	3782	15.345	0.41
1994	4326	18.106	0.42
1995	5164	21.637	0.42
1996	5403	23.224	0.43
1997	5591	26.261	0.47
1998	5501	26.974	0.49
1999	5712	26.588	0.47
2000	6456	27.774	0.43
2001	6191	31.334	0.51
2002	6492	36.059	0.56
2003	7585	47.253	0.62
2004	9220	63.167	0.69
2005	10485	73.476	0.70
2006	12113	85.534	0.71
2007	13950	107.212	0.77

Kaynak: TÜİK, 2008



Grafik 1.11: Türkiye'nin Dünya İhracatındaki Payı (%)

Kaynak: TÜİK, 2008

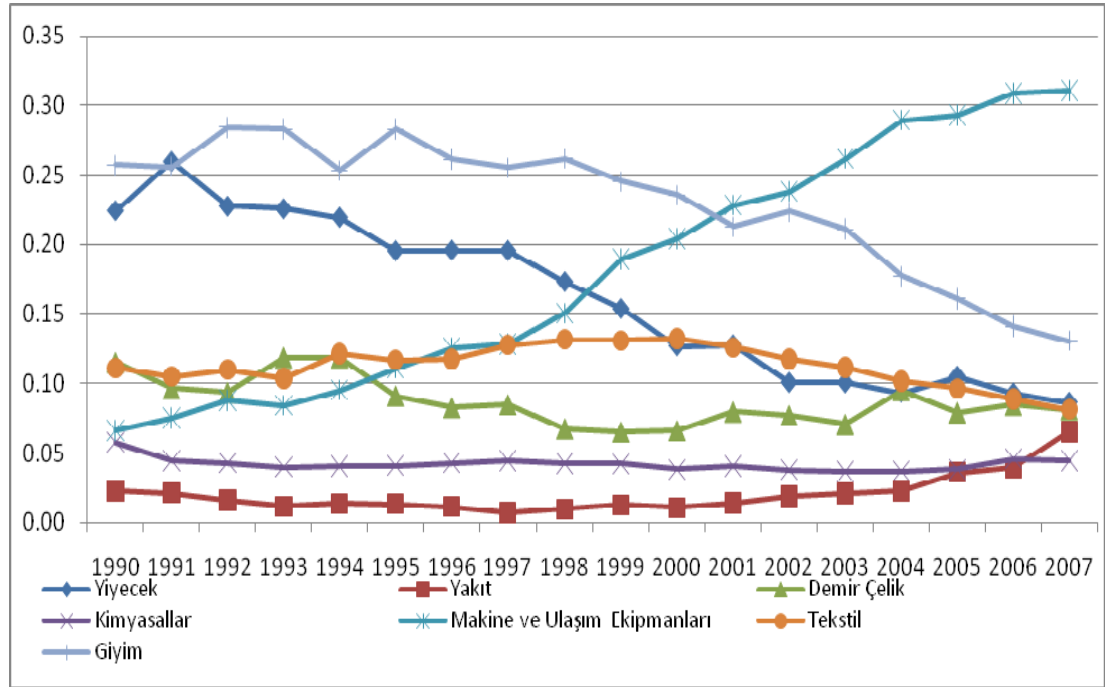
1.4.1. Türkiye İhracatına Sektörel Bakış

1990 yılındaki Türkiye ve dünyadaki ana sektörlerin ihracat yapısı incelendiğinde, dünya ihracatı ile Türkiye ihracatının sektörel dağılımının önemli ölçüde farklı olduğu görülmektedir. Türkiye'nin ihracatında en büyük payı yüzde 37 ile tekstil ve giyim ile yüzde 22 ile yiyecek alırken dünya ihracatında o yıllarda en büyük pay yüzde 35'le makine ve ulaşım ekipmanlarıdır (Tablo 1.7). Son yıllardaki sektörel yapı incelendiğinde ise Türkiye'nin sektörel ihracat yapısının dünya sektörel ihracat yapısına yaklaştığı gözlenmektedir. Ancak, dünyada tekstil ve giyim sektörünün dünya ihracatındaki payının azalmasına paralel olarak Türkiye'nin tekstil ve giyim sektörü ihracatının da toplam ihracattaki payı giderek azalmıştır (Tablo 1.7). Ancak, bu azalmaya karşılık tekstil ve konfeksiyon Türkiye toplam ihracatının halen %20'sini oluşturmaktadır. Zaman içinde makine ve ulaşım ekipmanlarının toplam ihracattaki payı önemli oranda artarken giyim ve yiyeceğin payı azalmış ve diğer sektörlerde önemli bir değişiklik olmamıştır (Grafik 1.12).

Tablo 1.7: Dünya ve Türkiye'nin İhracatında Ana Sektörlerin Payları

Ana Sektörler	1990		1995		2000		2005		2007	
	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye
Yiyecek	0.09	0.22	0.09	0.20	0.07	0.13	0.07	0.10	0.07	0.09
Yakıt	0.11	0.02	0.07	0.01	0.10	0.01	0.14	0.04	0.15	0.07
Demir Çelik	0.03	0.11	0.03	0.09	0.02	0.07	0.03	0.08	0.03	0.08
Kimyasallar	0.09	0.06	0.09	0.04	0.09	0.04	0.11	0.04	0.11	0.04
Makine ve Ulaşım Ekipmanları	0.35	0.07	0.38	0.11	0.41	0.20	0.37	0.29	0.36	0.31
Tekstil	0.03	0.11	0.03	0.12	0.02	0.13	0.02	0.10	0.02	0.08
Giyim	0.03	0.26	0.03	0.28	0.03	0.24	0.03	0.16	0.02	0.13

Kaynak: DTÖ, 2008



Grafik 1.12: Türkiye İhracatının Sektörel Dağılımı

Kaynak: DTÖ, 2008

Yükseler ve Türkan (2008) tarafından yapılan çalışmada ihracat performansı ile üretim gelişmelerini karşılaştırabilmek amacıyla Türk ekonomisi için imalat sanayiinin alt sektörleri itibariyle “ihracat/üretim oranı” hesaplanmıştır. Ancak, imalat sanayiinde üretim ve ihracatın, son yıllarda ithalata bağımlı hale geldiği yönündeki değerlendirmeler gözönünde tutularak, sadece ihracat/üretim oranlarına bakılmasının yanıltıcı olacağı

düşünülmüş ve sektörlerin ihracat performanslarının daha sağlıklı değerlendirilebilmesi için “*ihracat/arz oranı*” da hesaplanmıştır. İlgili sektördeki arz, o sektörün üretim ve ithalatı (ara ve nihai kullanıma giden) toplamı olarak tanımlanmıştır. Söz konusu çalışmada ihracat/üretim ve ihracat/arz oranları ile ilgili bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Yükseler ve Türkan, 2008):

- İmalat sanayi genelinde 1997 yılında yüzde üretimin %15.5’i ihraç edilirken 2001 yılında bu oran yüzde 26,7’ye, 2007 yılında ise yüzde 39,6’ya yükselmiştir.
- Üretimin yüksek oranda ihracata yönlendirildiği sektörler, giyim ve tekstil sektörleri, motorlu kara taşıtları ve diğer ulaşım araçları sektörleri ile elektrikli makina ve cihazlar sektörüdür. Bu sektörlerde ortalama ihracat/üretim oranı 2007 yılı itibariyle yüzde 84,3’tür. Üretimin düşük oranda ihracata yönlendirildiği sektörler ise tütün, mobilya, ağaç ve mantar ürünleri, kağıt ve kağıt ürünleri ile gıda sektörleridir. Bu sektörlerde ortalama oran yüzde 14,7 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1.8:Yıllar İtibarıyla Ekonomik faaliyetlere Göre İhracat (Milyon \$)

İHRACAT	YILLIK									Milyon \$
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	% DEĞ.
Tarım ve Ormancılık	1,659	1,976	1,754	2,121	2,542	3,329	3,481	3,725	3,928	5.4
Balıkçılık	25	30	51	81	103	140	131	158	240	51.9
Madencilik ve Taşocaklığı	400	349	387	469	649	810	1,146	1,661	2,155	29.7
İmalat Sanayii	25,518	28,826	33,702	44,378	59,579	68,813	80,246	101,082	125,173	23.8
Diğerleri	173	153	165	204	294	384	531	646	507	-21.4
GENEL TOPLAM	27,775	31,334	36,059	47,253	63,167	73,476	85,535	107,272	132,003	23.1

Kaynak: TÜİK, 2008

- İmalat sanayiinde üretimin ihracata yönlendirilmesindeki olumlu gelişmelerin, ithalat ve üretimin ihracata yönlendirilmesine büyük ölçüde yansımadağı gözlenmektedir. İmalat sanayi genelinde 1997 yılında yüzde 11.6 olan ihracat/(üretim+ithalat) oranı, 2001 yılında yüzde 19.9'a, 2007 yılında ise yüzde 24'e yükselmiştir.
- İhracat/(üretim+ithalat) oranının en yüksek olduğı sektörler, giyim ve tekstil sektörleri ile motorlu kara taşıtları sektörüdür. Bu sektörlerde ortalama ihracat/(üretim+ithalat) oranı 2007 yılı itibariyle yüzde 62,6'dır. En düşük ihracat/(üretim+ithalat) oranına sahip sektörler ise tütün, ağaç ve mantar ürünleri, kağıt ve kağıt ürünleri ile kimyasal ürünler sektörleridir. Bu sektörlerde ortalama oran yüzde 9,8 olarak hesaplanmaktadır.

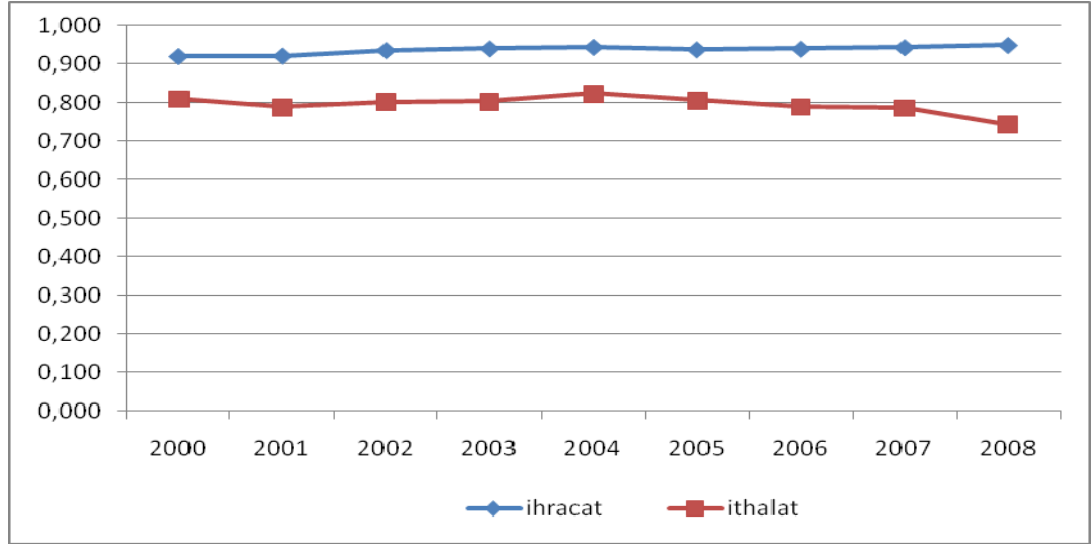
2008 yılında yapılan 132 milyar dolarlık ihracatın 125 milyar doları imalat sanayi ürünleri ihracatıdır. 2008 yılında ihracatın yüzde 94,8'ini imalat sanayi ürünleri ihracatı oluşturmaktadır (Tablo 1.8). 2008 yılı ihracatının, 3,9 milyar dolar ile yüzde 3'ünü tarım ve ormancılık ürünleri ihracatı ve 2,1 milyar dolar ile yüzde 1,6'sını madencilik ve taş ocakçılığı ürünleri ihracatı oluşturmuştur (Tablo 1.8). İhracattaki artışa en büyük katkı imalat sanayinden gelmektedir. Ekonomik faaliyet sınıflandırmasına göre Türkiye ihracatının %95'i imalat sanayi tarafından gerçekleştirilmektedir (Tablo 1.9; Grafik 1.13).

İhracatın GSYİH'ya oranındaki yükseliş ve ihracatın bileşimindeki değişim 2001 sonrasında daha belirginleşmiştir. 2001 krizinde Türk lirasının değer kaybetmesi yanısıra, yurtiçi talepteki daralma, firmaları dış piyasalara yönlendirmiş ve ihracat performansını olumlu etkilemiştir (Yükseler ve Türkan, 2008; s.26).

Tablo 1.9: 2008 Yılı Türkiye İhracatının Sektör Dağılımı

	Milyon \$	Toplam İçindeki Pay %
Toplam İhracat	132003	100
Tarım ve Ormancılık	3928	3.0
Balıkçılık	240	0.2
Madencilik ve Taşocakçılığı	2155	1.6
İmalat	125173	94.8
Gıda Ürünleri ve İçecek	6474	5.2
Tütün Ürünleri	277	0.2
Tekstil Ürünleri	11321	9.0
Giyim Eşyası	11508	9.2
Dabaklanmış Deri, Bavul, El Çantası, Saracıye ve Ayakkabı	607	0.5
Ağaç ve Mantar Ürünleri (Mobilya Hariç); Hasır Vb. Örülerek Yapılan Maddeler	533	0.4
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	1052	0.8
Basım ve Yayım; Plak, Kaset Vb.	145	0.1
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri ve Nükleer Yakıtlar	7325	5.9
Kimyasal Madde ve Ürünler	4995	4.0
Plastik ve Kauçuk Ürünleri	4749	3.8
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünler	4321	3.5
Ana Metal Sanayi	22571	18.0
Metal Eşya Sanayi (Makine ve Teçhizatı Hariç)	5535	4.4
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat	9767	7.8
Büro, Muhasebe ve Bilgi İşleme Makinaları	135	0.1
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Elektrikli Mekina ve Cihazlar	4974	4.0
Radyo, Televizyon, Haberleşme Teçhizatı ve Cihazları	2310	1.8
Tıbbi Aletler; Hassas Optik Aletler ve Saat	404	0.3
Motorlu Kara Taşıtı ve Römorklar	19334	15.4
Diğer Ulaşım Araçları	3337	2.7
Mobilya ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Ürünler	3500	2.8
Elektrik, Gaz ve Su	73	0.1
Toptan ve Parakende Ticaret	430	0.3
GAYRİMENKUL, KİRALAMA, VE İŞ FAALİYETLERİ	2	0.0
Diğer Sosyal Toplumsal ve Kişisel Hizmet	2	0.0

Kaynak: TÜİK, 2008



Grafik 1.13: İmalat Sanayiinin Toplam İthalat ve İhracattaki Oranı

Kaynak: TÜİK, 2008

1.4.2. Türkiye İhracatının Bölgesel Yapısı

Türkiye'nin 1996 yılındaki ihracatının bölgesel yapısı incelendiğinde, Avrupa Birliği ülkeleri ile OECD ülkelerinin ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır. Zaman içinde Avrupa Birliği ülkeleri ile OECD'nin payındaki azalmaya rağmen bu bölgelerin ihracat içindeki payları halen ağırlığını korumaktadır. Son 12 yıldaki bölgesel ihracattaki değişimde en çok göze çarpan husus Karadeniz Ekonomik İşbirliği, Yakın ve Ortadoğu ile İslam Konferansı Teşkilatı ülkelerine yapılan ihracatın payının artmış olmasıdır (Tablo 1.10).

Tablo 1.10: Bölgeler itibarıyla Türkiye'nin Toplam İhracattaki Payları (Yüzde)

Bölgeler	1 996	1998	2000	2003	2006	2008
AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ (AB 27 ÜLKE)	54	55	56	58	56	48
Diğer Avrupa (A.B Hariç)	11	9	7	7	9	12
Yakın ve Orta Doğu	0	10	9	12	13	19
OECD Ülkeleri	62	63	68	64	64	53
Karadeniz Ekonomik İşbirliği	13	12	9	11	14	16
Bağımsız Devletler Topluluğu	11	10	6	6	8	11
İslam Konferansı Teşkilatı	18	16	13	15	18	25

Kaynak: TÜİK, 2008

İhracatın lke gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, Avrupa Birliğine olan ihracatın toplam ihracatın önemli bir kısmını oluşturduğu görülmektedir. 2008 yılında yapılan 132 milyar dolarlık ihracatın yüzde 48'i Avrupa Birliği ülkelerine yapılmıştır. Ancak Avrupa Birliğinin toplam ihracat içindeki pay 1996 yılında %54 iken 2008 yılında %48'e gerilemiştir. Yakın ve Orta Doğu ile İşlam Konferansı Teşkilatı ile olan ihracatımız yıllar itibarıyla artan bir seyir izlemiş ve 2008 yılında sırasıyla %19 ve %25 olarak gerçekleşmiştir. Küresel boyuttaki kriz ve ekonomik yavaşlamanın olduğu bu dönemde yeni ticaret partnerleri ve yeni pazarlar büyük önem arz etmektedir. Böylece Türkiye'nin ihraç ettiği ürünlere olan dış talep korunarak yüksek ihracat performansı sürdürebilmektedir.

2. Bölüm: İhracat Performansı, İhracat Stratejileri ve İlişkili Temel Kavramlar

2.1. İşletme Performansı

İşletmeler, üretici varlıkların (şahıslar da dahil olmak üzere) ekonomik avantaj elde etmek üzere kendi istekleri ile bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Üretici varlıkların sahipleri, sahip oldukları varlıkları tatmin edici bir gelir elde ettikleri ya da toplam riskle uyarlanmış toplam gelirleri herhangi başka bir alternatif kadar büyük gelir sunduğu sürece işletmeye sunacaklardır. Bu çerçevede, işletme performansı, işletmenin üretici varlıkları kullanarak ortaya çıkardığı değer ile bu üretici varlıkların sahiplerinin elde etmeyi bekledikleri değerle karşılaştırılması ile tanımlanabilir (Barney ve Clark, 2007; s.25). İşletmenin yarattığı değer beklenen değer kadar olduğu sürece üretici varlıkların sahipleri bu varlıkları işletmeye sunmaya devam edecekler; yaratılan değer beklenen değerden küçük olduğu sürece de varlıkları alternatif işletmelerde değerlendirmeyi isteyeceklerdir.

İşletme tam olarak varlıkların sahiplerinin beklediği oranda değer yarattığında normal ekonomik performans göstermiş olacaktır. İşletmenin yarattığı değer beklenenden düşük olduğunda düşük ekonomik performans, yüksek olduğunda ise yüksek ekonomik performans göstermiş olacaktır. Yüksek ekonomik performans gösteren işletmeler değer yaratan işletmeler olarak rekabetçi avantaj elde etmiş olmaktadır. Literatürde işletme stratejileri, rekabet üstünlüğü ya da sürdürülebilir rekabet avantajı ile ifade edilen kavramlarla açıklanmak istenilen, işletmelerin neler yaparak yüksek ekonomik performans gösterebilecekleridir.

2.1.1. Rekabet Gücü

Rekabet gücü, işletmelerin, sektörün, bölgenin, ülkenin ya da ekonomik birliklerin uluslar arası rekabette göreceli olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki istihdam gücüdür. Başka bir deyişle, bir ülkenin rekabet gücü ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım

ve güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması anlamına gelmektedir.

İşletme seviyesinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da uluslar arası piyasalarda rakiplerine oranla düşük maliyetle üretimde bulunabilmesi, ürünün kalitesi, tasarımı, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakipleri ile aynı seviyede ya da daha üstün durumda olma ve aynı zamanda yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Aktan, 2003). Sharples ve Milham(1990); Cook ve Rendall (1991: 1472-1473) da rekabet gücünü üretilen ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla, uygun zamanda ve uygun yerde müşterilere teslim edilmesi, bu işlemler sırasında en azından tüketilen kaynakların fırsat maliyeti kadar kazancın elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çivi, 2001;30).

Rumelt (1984), girişimcilik (entrepreneurship) gücünün işletmeye büyük katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Rumelt, 1984: 557-570). Borrmann(1986) katma değer zincirleri ya da benzer tekniklerle, işletmenin maliyet yapısının yeniden yapılandırılarak kazanılabilecek stratejik üstünlüklerle uluslar arası rekabet gücünün nasıl arttırılabileceğinin yollarını açıklamaktadır (Çivi, 2001).

Aaker (1989) ise, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde, işletme varlıkları (assets) ile yeteneklerinin geliştirilmesi ve kullanılabilmesi için uygun stratejilerin seçilmesi, bu varlık ve yeteneklerin etkin şekilde kullanılacağı rekabetçi alanların bulunması, rakiplerin mevcut varlık ve yeteneklerin etkisiz hale getirilmesinin etkili olduğunu belirtmektedir (Aaker, 1989: 91-106).

Uluslar arası satışlar ile işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, Grant (1987) İngiltere'deki işletmelerin yurt dışı üretimleri (ucuz işgücünden yararlanarak maliyet avantajı) ile performansları arasında pozitif ilişki; Bühner (1987) coğrafi farklılaştırma ile Batı Almanya merkezli işletmelerin hisse senedi sahiplerinin serveti arasında pozitif ilişki; Geringer ve diğ. (1989) uluslar arasılaşmanın derecesi ile Amerikan ve Avrupalı çok uluslu şirketlerin performansı arasında pozitif ilişki tespit

etmişlerdir. Bühner'in (1987) bulgularına göre uluslar arasılaşma satış hacmini hızlıca artıran bir strateji sağlamakta, yatırımların geri ödeme süresini azaltmakadır. Ayrıca, küresel stratejiler farklılaştırmayı engellememektedir. Bu nedenle, işletme performansı ile ihracat arasında pozitif ilişki beklenmektedir (Ito 1997). Ayrıca, Schmalensee (1985), Amerikan firmalarından aldığı çapraz kesit verileri ile pazar payının (pazarda tekel konumunun sağladığı getiri) karlılık ile çok güçlü ilişkisini tespit etmiştir.

Pazar gücü, üretimi sınırlayarak fiyatı kârlı olacak şekilde rekabetçi şartlar altında olması gereken seviyenin üstünde, en azından belli bir süre tutabilmektir. Pazar gücünün ölçülmesi yıllardır ampirik sanayi iktisadının uğraştığı konuların başında gelmektedir. Firma büyüklüklerinin sektörden sektöre farklılık göstermesi, bazı sektörlerin hemen hemen her ülkede benzer özelliklere sahip olması, iktisatçıları pazar yapısını ve firma davranışlarını incelemeye sevketmiştir (Çağlayan, 2003;s.19).

2.1.2. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, bir işletmenin kendisini rakip işletmelerden ayıran nitelikler, yetenekler, kaynaklar, bilgi yöntemler ve stratejiler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin müşterileri için rakip firmalardan daha fazla değer yaratması ile rekabetçi avantaja ulaşabilir (Kaleka, 2002: 274, Feurer-Chaharbaghi:1994:15). Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi avantaj kazanmanın yöntemlerindendir. Literatürde rekabetçi avantajı sağlayabilmek için işletmelerin düşük maliyet stratejileri, farklılaşma stratejileri ve bu iki yaklaşım kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejileri olarak üç temel strateji izleyebileceği belirtilmektedir (Porter, 1980).

Porter (1991) endüstrinin rekabetçi avantajının ulusal dış çevrenin dış karakteristikleri tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Dış çevre karakteristikleri dört farklı güç tarafından belirlenmektedir.

Farklı çevresel, örgütsel ve kişisel güçler ve faktörler işletmelerin rekabetçi avantajının belirlenmesinde rol oynamaktadır. Bu faktörlerin bazıları işletmelerin kontrolü dışında olan ve şansa bağlı faktörler olabileceği gibi (Barney, 1986) bazıları işletmelerin bilinçli bir şekilde seçtikleri stratejileri, örgüt yapıları, kültürleri, süreçleri ve teknolojileri de olabilmektedir (Barney, 1986; Chandler, 1962; Chandler 2001; Pfeffer, 1994).

Ma (2004) küresel rekabetçi avantajın, Yaratıcılık ve Yenilik (Creation and Innovation), İşbirliği (Cooperation), Rekabet (Competition) ve ortak payda da birleşmenin (co-option) etkileşimi ile sağlanacağını belirtmektedir.

İşletmeler yöneticilerinin yenilikleri teşvik eden, verimliliği artıran en iyi çalışanları istihdam eden, örgüt yapısını küresel stratejilerle uyumlu duruma getiren uygulamaları ile rekabetçi avantajlarını artırabilirler (Hamel ve Prahalad, 1989; Barlett ve Ghoshal, 1989; Teece ve diğ. 1997). Schumpeter'e göre (1950) kapitalizmin arkasındaki itici güç işletmelerin oluşturdukları yeni ürünler, yeni üretim ya da ulaşım methodları, yeni pazarlar ve yeni endüstriyel örgüt yapılarıdır. İşletmeler pazar liderini takip ederek liderin kurallarına göre oyunu oynamak yerine yenilikler ile pazarda lider konuma gelerek oyunun kurallarını değiştirebilir ve bu şekilde rekabetçi avantaj elde edebilir (Hamel ve Prahalad, 1989; Ma, 2004). Ayrıca, işletmeler örgüt yapılarını stratejileri ile uyumlu duruma getirdiği gibi çeşitli örgütsel programlar, süreçlerle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran, verimliliği etkinliği artırıcı, yenilikleri teşvik edici örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde rekabetçi avantaj elde edebilirler (Ma, 2004; Barney, 1986).

Pazara ilk giren işletmeler daha sonra girenlere göre kaynaklara ve yeteneklere ulaşmada avantajlıdır. İlk giren (first mover) avantajını kullanarak işletmeler sektörde standartları belirleyebilirler, elde ettikleri nakit gelirleri bu avantajını devam ettirmek için kullanabilir ve rakiplerin sektöre girişini zorlaştıran önlemler alabilirler. Bazı durumlar da pazar lideri ile kafa kafaya rekabet etmek gerekebileceği gibi, bazı durumlarda rakipler pazar liderinin en zayıf olduğu alanlara yoğunlaşarak doğrudan rekabete girmeyebilirler. Bu durumda pazar liderinin çevresindeki coğrafi bölgeler ve

yakın sektörlere yoğunlaşarak lideri çevreleme stratejisi seçebilirler. Rekabetçi avantaj elde etmek için en temel prensiplerden birisi de odaklanma stratejisidir. İşletmenin kaynaklarını üstünlük sağlayabileceği alanlara odaklanmak ve bu alanda faaliyet göstermektir (Ma, 2004).

Bazı durumlarda işletmeler rekabetçi avantaj elde edebilmek için rakiplerle ya da başka sektörlerden diğer işletmelerle işbirliğine gidebilir. Bu işbirliği yeni müşterilere ulaşabilmek, yardımcı kaynak ve yeteneklerden yararlanabilmek ve ölçek ekonomilerini gerçekleştirebilmek için olabilir. Ayrıca işletmeler, rekabetçi avantaj elde etmek, çevredeki fırsatları yakalayabilmek ve çeşitli tehditlerin etkilerini dengeleyebilmek için çeşitli çıkar grupları, hükümetler ve diğer paydaşlarla ortak payda da birleşme çabaları göstermelidirler (Ma, 2004).

Rekabet avantajı, işletmelerin faaliyetleri için gerekli olan know-how'a sahip olmaları, üretim veya hizmet sunumunda gerekli girdilere sahip olmaları ve hedef pazarlara ulaşabilme kolaylığından kaynaklanacağı gibi işletmenin rakiplerinin seçeneklerini sınırlandırabilmesi de rekabet avantajına neden olabilir.

İşletme stratejisi kavramı ile rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramlarının son yıllarda aynı anlamda kullanıldıkları görülmektedir. İşletmelerin izledikleri stratejiler ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları nedeniyle bu kavramlar işletmelerin izleyecekleri stratejilerle rakiplere göre daha iyi bir konumda olmalarını ifade anlamında kullanılmıştır. Bu çalışmada da bu kavramlar birbirleri ile aynı anlamda kullanılmaktadırlar.

2.2. İhracat Performansı

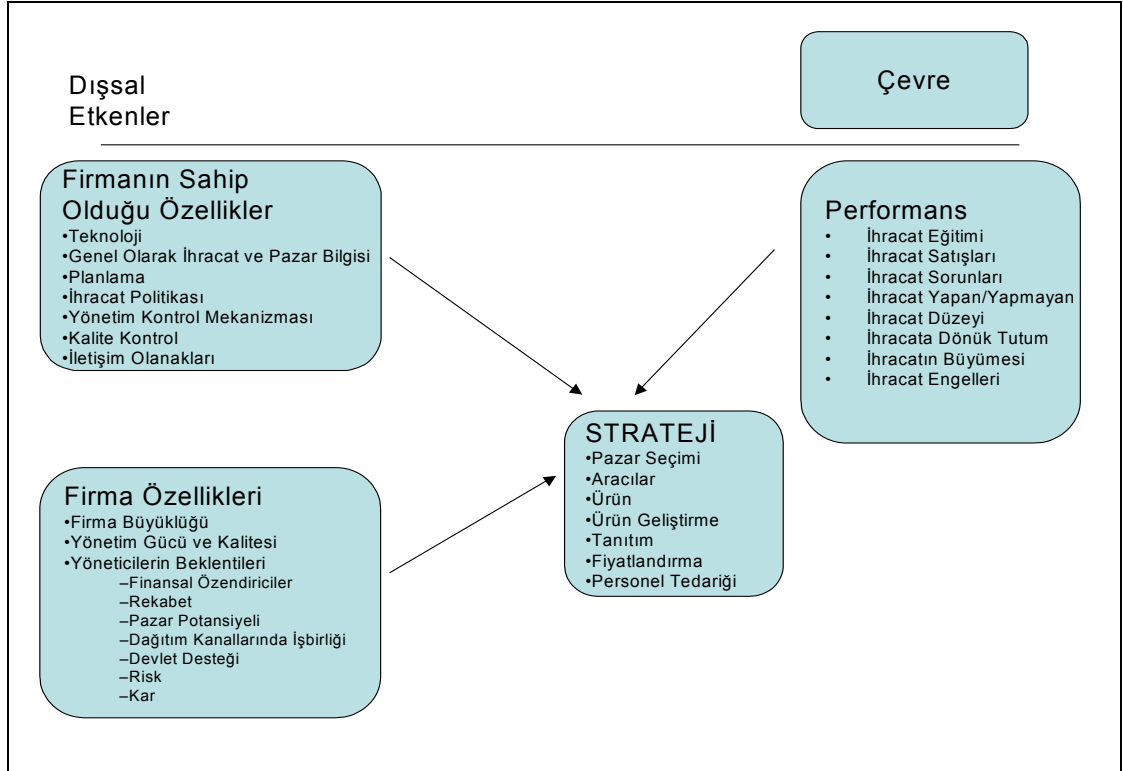
İhracat performansı, akademik alanda olduğu kadar iş dünyasında da ilgi çeken alanlardan bir tanesidir. 1998'de 5.5 trilyon Amerikan doları olan dünya ihracatı 2007 yılında 13,5 trilyon Amerikan dolarına ulaşmıştır. Artan küreselleşme ve rekabet nedeniyle dış pazarlar işletmeler açısından doğal bir fırsat olarak görülmeye başlamıştır (Çavuşgil ve Zou, 1994). Dünya ticareti

içinde ihracatın giderek artan önemi nedeniyle işletme özellikleri, yönetsel, stratejik ve çevresel faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da son dönemlerde giderek önem kazanmıştır. İhracat performansının belirleyicileri ve kullanılan ölçümler ile ilgili son 40 yıl içinde yapılan birçok çalışma mevcuttur (Aaby ve Slater, 1989; Çavuşgil ve Zou, 1994; Bilkey, 1978; Chetty ve Hamilton, 1993; Madsen 1987; Zou ve Stan, 1998; Valos ve Baker 1996; Lages, 2000). Bu kadar çok çalışmanın varlığı konunun önemli olduğunu göstermesinin yanında ihracat pazarlamasına olan ihtiyacı da ifade etmektedir (Zou ve Stan, 1998). İhracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda “başarı” “performans” ve “rekabetçilik” aynı anlama gelen terimler olarak ifade edilmiştir (Crick ve diğ. 2006).

İhracat performansı, genel olarak işletmenin uluslar arası satışlardan elde ettiği çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır (Shoham, 1998). Çıktılar performansın finansal, stratejik yönleri ve değişimi yakalayabilecek şekilde belli bir zaman aralığını kapsamalıdır (Madsen, 1987; Shoham, 1998). Uluslar arası pazarlama alanında yapılan çalışmalarda (Bilkey, 1982; Cooper ve Kleinschmidt, 1985) ihracat performansının ihracat pazarlama stratejisi ile ilişkisi olduğu önerilmiştir. Ancak, çalışmalardaki yöntem farklılıkları nedeniyle ne tür bir ilişki olduğu tam olarak açıklanamamıştır (Aaby ve Slater, 1989; Madsen, 1987).

Meyer (1982) atıl kaynakları olan işletmelerin çevresel değişikliklere çok hızlı cevap verebileceklerini önermektedir. Bu çerçevede, atıl kaynakları olan işletmelerin daha fazla ihracat oranına sahip olacakları beklenilmektedir (Ito, 1997).

İşletmelerin uluslar arası satışları alanında yapılan araştırmaların iki farklı alanda yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bunlardan birincisi, ihracat yapan işletmelerle ihracat yapmayan işletmelerin karşılaştırılarak aralarındaki farklılıkların tespit edilmeye çalışılmasıdır. İkincisi ise, ihracat yapan işletmeler arasında başarılı ihracat yapanlarla başarılı olamayanların karşılaştırılmasıdır (Calof, 1993; s.60).



Şekil 2.1: Aaby ve Slater İhracat Performansı Modeli

Kaynak: Aaby ve Slater, 1989

Aaby ve Slater (1989) ihracat performansı üzerindeki yönetimsel etkileri 3 ana grup altında incelemiştir (Şekil 2.1).

- 1) İşletme Özellikleri: işletme özellikleri de kendi içinde 3 alt kategoriye ayrılmıştır:
 - a) İşletme Büyüklüğü: İşletme büyüklüğü ile ilgili temel hipotez, büyük işletmelerin büyüklüğü ile ilişkili avantajların ihracatta daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Çavuşgil ve Nevin (1981), Christensen ve diğ. (1987) ihracat yapan ve yapmayan firmalar arasında büyüklükle ilişkili farklılıklar tespit etmişlerdir. Cooper ve Kleinshmidt (1985) işletme büyüklüğü ile ihracat yoğunluğu arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Bazı çalışmalarda ise işletme büyüklüğü ile ihracat yoğunluğu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Aaby ve Slater, 1989; s.17).

- b) Yönetimin İhracata Bağlılığı (commitment) : Bu kategorideki çalışmaların hepsinde yönetimin bağlılığı ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yönetimin ihracat konusunda istekli ve azimli olması, ihracat performansını olumlu etkilemektedir.
- c) Yönetimsel Algılamalar: Yönetimin farkındalığı, davranışları ve algılamaları ihracat performansını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır.
- 2) İşletme Yetenekleri: yöneticilerin uygun teknolojiyi kullanabilmesi, uluslar arası gerekli bilgileri elde edebilmesi, tutarlı ve ulaşılabilir ihracat hedefleri koyabilmesi, stratejiler geliştirebilmesi, gerekli kontrol sistemlerini kurabilmesi ihracat için gerekli yetenekler olarak sıralanabilir.
- a) Teknoloji: Teknoloji yoğunluğunun ihracata eğilim ile ilişkili olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte bu ilişkinin yönü çok net değildir (Aaby ve Slater, 1989; s.18).
- b) İhracat Politikası, Planlama ve Pazar Bilgisi: Yapılan çalışmalarda (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Çavuşgil 1984; Denis ve Depelteau, 1985; Diamontopoulos ve Inglis, 1988) ihracat ile formal pazarlama planı olan ya da geniş ihracat personeli arasında yüksek orantı bulunmuştur (Aaby ve Slater, 1989; s.19).
- c) İhracat Adaptasyon Süreci: Başlangıç aşamasında olan işletmelerin satış ve iletişim için daha fazla çaba sarfettikleri ve müşteri hizmetlerini kritik bir performans göstergesi olarak düşündükleri tespit edilmiştir.
- 3) Strateji: Pazar seçimi, ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım konusunda belirlenecek stratejiler ihracat performansını doğrudan etkilemektedir (Aaby ve Slater, 1989).

Chetty ve Hamilton (1993) Aaby ve Slater'ın 1988 yılında 1987-1977 yılları arasındaki 10 yıllık firma seviyesinde ihracat performansı ile ilgili literatürü inceleyerek oluşturdukları modeli kullanarak 1978-1991 yılları arasındaki ihracat performansı ile ilgili çalışma sonuçları ile meta-analitik oysayım (vote-counting) prosedürü ile Aaby ve Slater'ın modelini destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürdeki çalışmalar Aaby ve Slater'ın (1989) modeli ile uyumlu olarak işletme özellikleri, işletme yetenekleri ve ihracat stratejisi şeklinde gruplandırılmış ve her bir değişkenin alt grubundaki değişkenler pozitif anlamlı, negatif anlamlı ve anlamsız şeklinde gruplandırılmış ve Hedges ve Olkin'in (1980) modeli ile meta analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışma genel olarak Aaby ve Slater'ın (1989) kavramsal çalışmasının geçerliliğini ve modeldeki her bir değişkenin göreceli önemini açıklamaya çalışmıştır (Chetty ve Hamilton, 1993; s.33).

Cooper ve Kleinschmidt (1985) yüksek teknolojili 142 Kanada'lı elektronik işletmeleri ile strateji, ürün/pazar seçiminin ihracat performansının belirleyicisi olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlara göre, ihracat stratejisi seçimi ile ihracat performansı arasında çok güçlü ilişki olduğu, satışlarının çoğunu birden fazla ülkeye gerçekleştiren işletmelerin satışlarında çok önemli oranda artış olduğu gözlenmiştir (Cooper ve Kleinschmidt 1985).

Cooper ve Kleinshmidt (1985) ürün adaptasyonu ve pazar ayrıştırması stratejisi uygulayan işletmeleri pazarlamacı "*marketer*", adaptasyon ve ayrıştırmadan birini uygulayanları yarı pazarlamacı ve bunlardan hiç birini uygulamayanları da satıcı "*seller*" olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca ihracatın %67'sinden fazlasını birden fazla ülkeye yapanlar dünya pazarlayıcısı "*world maketer*" olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, ihracat stratejisi, diğer işletme özelliklerine göre büyük oranda ihracat performansı ile ilişkilendirilmiştir (Cooper ve Kleinshmidt, 1985).

Craig ve O'Cass (2004) Avustralya'nın Queensland eyaletindeki ihracat işletmeleri ile yaptıkları çalışmada işletmeye özgü özellikler, ürüne özgü özellikler, pazar özellikleri, orta kademe yöneticilerinin ihracat eğilimi, ihracat pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir. Çalışmada ihracat performansı karlılık, satış gibi ekonomik göstergeler; stratejik göstergeler; algısal ve davranışsal ölçütler olarak üç farklı yöntemle ölçülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre, firmaya özgü özellikler, pazar karakteristikleri ve ihracat pazarlama stratejileri ihracat performansı ile pozitif ilişkilidir. Ürün özellikleri ve ihracat pazar eğiliminin ihracat performansını etkilemediği gözlenmiştir (Craig ve O'Cass, 2004).

Katsikeas (1994) Yunan ihracat işletmelerinde yaptığı çalışmada ihracat rekabet avantajı ile işletme büyüklüğü, ihracat tecrübesi ve ihracata olan ilgi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında sınırlı oranda işletme büyüklüğü ile ihracat rekabet avantajı arasında ilişki gözlenirken daha az ihracat ilgisi olan işletmelerde daha yüksek rekabet avantajı elde edildiğini ve ihracat tecrübesi ile ihracat rekabet avantajı arasında bir ilişkiye ise rastlanmadığını ifade etmektedir. Ayrıca, rekabetçi fiyat politikasının ihracat rekabet avantajı sağladığını ve bunun daha önce yapılan ve az gelişmiş ülkelerin düşük fiyat stratejisi uyguladıkları ile ilgili çalışmalarla uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Katsikeas, 1994).

Solomon ve Shaver (2005) İspanya'daki işletmelerle yaptıkları araştırmada 1990-1997 panel veri setini kullanarak yurt içi satışlar ile ihracat satışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, İspanyol işletmeler için yurt içi satışlarla ihracat birbirini tamamlayıcı, İspanya'da faaliyet gösteren yabancı işletmeler için ise birbiri yerine ikame edilebilir tercihler olarak ortaya çıkmıştır. Yurt içi operasyonları etkili bir şekilde yönetmek, Ar-Ge ve reklam harcamalarındaki artış ihracatı olumlu olarak etkilemektedir. Bu da, yöneticiler tarafından kontrol edilebilen faktörler üzerine odaklanılarak ihracatın olumlu etkilenebileceğini göstermektedir.

Alvarez (2007) Şili üretim işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada sürekli ihracatçı, ihracatçı olmayan ve düzensiz ihracatçı olarak işletmeleri kategorize ederek işletme karakteristiklerinin ihracat üzerindeki etkisini incelemiş ve firma karakteristikleri ile işletmelerin neden sürekli ihracat yapıp yapmadığını ya da işletmelerin sürekli ihracat yapabilmeleri için gerekli özellikler ve teşviklerin neler olduğunu araştırmıştır. Sonuçlara göre,

işletmelerin ihracata başlamaları için işgücü nitelikleri, teknolojik yenilikler gibi özelliklerin ihracat ile pozitif ilişkili olduğu ancak bu tür özelliklerin sürekli ihracatı açıklamadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, ihracat tecrübesi, üretim artışı ve uluslar arası işletmelerle olan işbirliğinin etkilerinin sürekli ihracat ile pozitif ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Alvarez, 2007).

Athukorala ve Suphachalasai (2004) Tayland'ın ekonomik kriz sonrası ihracat performansını incelemişler ve kriz sonrası reel kurlarda düşüşten dolayı ihracatın olumlu etkilendiğini, ancak ihracat ürünlerinde farklılaşmaya gidilmesinin bu ilişkiyi zayıflattığını belirtmektedirler (Athukorala ve Suphachalasai, 2004).

Grant (1987) Times'ın seçtiği İngiltere'nin 500 büyük sanayi işletmesinden seçilen 304 örneklemin 1972 – 1984 yılları arasındaki verilerini kullanarak yaptığı çalışmada, işletmelerin uluslar arasılaşma derecesi ile karlılığının pozitif ilişkili olduğunu, yurt dışındaki doğrudan yatırımlarda artan retilimin satışlar ve karlılığı artırdığını gözlemlemiştir. Çok uluslu şirketlerin performansının birinci kaynağının diğer ülkelerdeki sektör karlılığından çok rekabetçi avantaj olduğu ifade edilmektedir (Grant, 1987).

Katsikeas ve diğ. (1996) Yunan gıda ihracatçıları ile yaptıkları çalışmada pazar payı, satış ve karlılık ile öznel olarak belirlenen ihracat performansı ile işletme büyüklüğü, ihracat tecrübesi, ihracat uyarıcısı, ihracat problemleri, rekabetçi avantaj, ihracat bağlılığı bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Öncelikle yapılan anket sonuçlarına göre faktör analizi ile ilişkili değişkenleri bağımsız değişkenler arasında gruptandırmış ve sonunda elde edilen değişkenlerle ihracat performansı arasında regresyon analizi uygulamışlardır. Sonuçlara göre, ihracat uyarıcısı olarak hkmetin ihracat politikaları, ihracat problemlerinden ihracat pazarı hakkında bilgi ve iletişim, rekabet avantajı olarak ihracat pazarlama stratejisi, ihracat bağlılığı ile ilgili olarak ihracat pazarı araştırmaları ihracat performansı ile doğrudan ilişkili değişkenlerdir. İşletme büyüklüğü ile ihracat tecrübesinin ihracat performansı ile ilişkisi tam olarak açıklanamamıştır (Katsikeas ve diğ. 1996).

Çavuşgil ve Zou (1994) strateji ile çevre arasında (Porter, 1980), strateji ile dış çevre ya da iç çevre veya örgütsel özellikler (Chandler, 1962) arasında uyum olmasının işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu teorik çerçevesi üzerine çalışmalarını bina etmişlerdir. Bu teorinin temelinde endüstriyel organizasyonun yapı – davranış – performans paradigması yatmakta ve iki temel dayanağı bulunmaktadır.

- 1) Örgütler kaynaklar için dış çevrelerine bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978),
- 2) Örgütler bu bağımlılığı mevcut stratejilerini koruyarak ve yeni stratejiler geliştirerek yenebilirler (Hofer ve Schendel, 1978) (Çavuşgil ve Zou, 1994).

Dean ve diğ. (2000) düşük ve yüksek ihracat performansı gösteren işletmeler arasındaki farklılıkları araştırmak için Avustralyalı imalatçı, küçük ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada, ihracat performansı için, yıllık ihracat satışları, (NZ\$ 250.000'dan büyük ihracat satışı olanlar yüksek performans) ihracat büyümesi (toplam satışların %20'sinden fazla ihracat yapanlar) ve toplam ihracatın toplam satışlara oranını kullanarak diskriminant analizi ile düşük ve yüksek ihracat performansı gösteren firmalar arasında farklılıklar olduğunu gözlemişlerdir (Dean ve diğ. 2000; 461).

Mas – Ruiz ve diğ. (2002) İspanya borsasında işlem gören işletmelerden 11 işletmenin farklılaştırma stratejisinin bir parçası olarak 35 farklı yurt dışı piyasalara açılma açıklaması ile ilgili olarak işletme performansı üzerindeki etkileri incelemişlerdir. Araştırma olay çalışması (event - study) şeklinde yapılmıştır. Her bir açıklamadan sonra o şirketin borsa performansı değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlarına göre, piyasa işletmenin farklılaştırma stratejisi olarak dış pazarlara açılmayı olumlu algılamakta ve işletmenin performansını olumlu etkilemektedir (Mas – Ruiz ve diğ, 2002).

McConnell (1979) ihracatçı ve ihracatçı olmayan işletmeler için yapmış olduğu diskriminant analizinde ihracatçı işletmelerin ortalama özellikleri olarak, örneğin; yüksek derecede risk alan genel müdür, agresif ve rekabetçi pazarlama stratejisi uygulayan yönetici grubu ve orta seviyede toplam satışları olan işletmeler olarak sıralamaktadır. Diğer taraftan, ihacatçı olmayan işletmelerin özellikleri daha az risk alan ve daha tutucu hedefleri ve pazarlama stratejisine sahip olmak olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, çoğunluğu çok küçük bölgesel işletmeler ile bir kısmı çok büyük olan işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ihracat performansındaki değişiklikleri açıklamak için anketten elde ettiği farklı değişkenlerle yaptığı regresyon analizinde ihrcata olan bağlılık kapasitesi, ihracat pazarlama yetenekleri, işgücü sayısı ve diğer işletmelerle ortaklık, ihracat performansındaki değişiklikleri açıklayan değişkenler olarak ortaya çıkmıştır (Mcconnell, 1979).

2.2.1. İhracat Performansını Etkileyen Faktörler

Literatürde, ihracat performansını etkileyen faktörler, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Zou ve Stan (1998)'a göre, ihracat performansını etkileyen faktörler “*yönetsel*” (firma özellikleri, ihracat yöneticilerinin özellikleri, ihracat pazarlaması stratejileri) ve “*dışsal çevre*” özellikleri biçiminde sınıflandırılarak kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyenler olarak ayrıca kendi içlerinde sınıflandırılmışlardır. Aaby ve Slater (1989)'a göre ihracat performansını etkileyen faktörler, teknoloji, pazar bilgisi, planlama, pazarlama stratejileri, firma büyüklüğü ve yöneticilerin ihracat tutumlarından oluşmaktadır. Louter ve diğ. (1991), ihracat performansının belirleyicilerini firma, yönetsel ve stratejik faktörler olmak üzere üçe ayırmıştır. Donthu ve Kim (1993) ise tüm bu değişkenleri içsel ve dışsal biçiminde ikiye ayırmıştır (Perçin, 2005;s.140).

İhracat performansını belirleyicilerinin içsel ve dışsal faktörlere ayrılarak incelenmesi farklı teorik temellere dayanmaktadır. İçsel belirleyiciler kaynak temelli teoriye, dışşsal belirleyiciler ise endüstriyel organizasyon

temelli teoriye dayanmaktadır. Kaynak temelli teori firmayı firma tarafından kullanılan maddi ve maddi olmayan varlıkların (varlıklar, yetenekler, süreçler, yönetsel nitelikler ve bilgi) toplamı olarak kabul eder ve firmanın etkinliği ve verimliliğini artırmak için bu varlıkların stratejileri uygulamaya koyabildiğini varsaymaktadır.

Kaynak temelli teori, firmanın ihracat performansının ve stratejisinin temel belirleyicisinin firmanın iç kaynakları olduğunu öne sürmektedir (Barney, 1991; Collis, 1991). Diğer taraftan, endüstriyel organizasyon teorisi ise firmanın dışsal faktörler tarafından firmanın stratejisinin belirlendiğini ve bu stratejilerin de firmanın ihracat performansını belirlediğini savunmaktadır (Sherer ve Ross, 1990). Bunun nedeni ise, dış çevrenin firma için baskı oluşturacağı ve firmanın da faaliyetlerine devam edebilmesi ve gelişmesi için bu baskıya kendini adapte etmesinin gerekmesidir (Collis, 1991). Kaynak temelli teoriye göre, firmanın ihracat performansının temel belirleyicileri iç faktörler ve firmanın ihracat stratejileri tarafından belirlenecektir.

Robertson ve Chetty (2000) tarafından Yeni Zelanda tekstil işletmelerinde yapılan bir çalışmada işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri koşullara göre performansının belirleneceğini ifade eden durumsallık teorisi (contingency theory) kapsamında girişimci ve girişimci olmayan işletmelerin ihracat performanslarını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, girişimci işletmelerin daha rekabetçi çevrelerde daha iyi ihracat performansı sergilediklerini vurgulamışlardır (Robertson ve Chetty, 2000).

Lages'de (2000) ihracat performansını durumsallık teorisi kapsamında tartışmıştır. Lages, durumsallık teorisini, her strateji kendi özel durmunda geçerlidir, her duruma uygun bir strateji yoktur şeklinde tanımlayarak, bir sonraki ihracat performansının oluşturulmasında mevcut pazarlama karmasını yenileyerek, mevcut dış ve iç çevre değişikliklerini dikkate alarak ve daha önceki yılların tecrübelerinde doğru ve yanlışlarından ders alarak oluşturulmasını önermektedir (Lages, 2000).

İhracat performansının belirleyicilerini incelemek ve tanımlamak için yapılan araştırmalara rağmen; ihracat performansının belirleyicileri hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Aaby ve Slatter, 1989; Bonaccorsi, 1992; Madsen, 1987; Moini, 1995; Diamantopoulos, 1999; Shoham, 1998; Zou ve Stan 1998). Çok sayıda yayınlanmış çalışma olmasına rağmen ihracat performansının belirleyicileri hakkında açık ve net sonuçların olmaması kapsamlı bir çalışma ile yapılan çalışmaların değerlendirilmesinin yetersizliği ve de parça parça bilginin asimile olmasından kaynaklanmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 1996).

2.2.1.1 Kontrol Edilebilen ve Kontrol Edilemeyen Faktörler

İhracat performansını belirleyen faktörler kontrol edilebilenler ve kontrol edilemeyenler şeklinde ayrıldığında, ayrımın teorik bir mantığı olmamasına rağmen hem akademisyenler hem de yöneticiler açısından pratik sonuçları vardır. Kontrol edilebilen faktörler üzerine yapılan çalışmalarda, yöneticilerin ihracat performansını etkileyebildikleri varsayım olarak kabul edilmektedir (Zou ve Stan, 1998). Tablo 2.1’de içsel faktörlerden bazılarının kontrol edilebilir, bazılarının ise kontrol edilemez, dışsal faktörlerin ise tamamının kontrol edilemez olduğu kabul edilerek ihracat performansının belirleyicileri gösterilmektedir. İçsel faktörlerden büyük çoğunluğunun kontrol edilebileceği, bazılarının kısa dönemde değiştirilmesinin zor olması nedeniyle kontrol edilemeyecekleri kabul edilmektedir.

Temel olarak, iki tip içsel ve kontrol edilebilir faktör bulunmaktadır. Birincisi işletmenin ihracat pazarlama stratejisi yönü ile ilgilidir. Sıklıkla incelenen faktörler, ürün adaptasyonu, ürün güçlü yönleri, promosyon adaptasyonu, promosyon yoğunluğu, fiyat adaptasyonu, rekabetçi fiyatlandırma, dağıtım ilişkileri, dağıtım çeşitleri ile ihracat planlaması ve örgütsel değişkenlerdir. İkincisi ise, yönetim algılamaları ve davranışları ile ilgilidir. Bu yönde yapılan çalışmalarda yönetimin uluslararası eğilimi, ihracata bağlılığı, yönetimin ihracat avantajlarını algılaması ve yönetimin ihracat engellerini algılaması incelenmiştir (Zou ve Stan, 1998).

Tablo 2.1: İhracat Performansının Belirleyicileri

	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Kontrol Edilebilenler	İhracat Pazarlama Stratejisi	
	Genel İhracat Stratejisi	
	İhracat Planlaması	
	İhracat Örgütlenmesi	
	Pazar Araştırması Kullanımı	
	Ürün Adaptasyonu	
	Ürün Güçlü Yönleri	
	Fiyat Adaptasyonu	
	Fiyat Rekabetçiliği	
	Fiyat Belirleyiciliği	
	Tutundurma Adaptasyonu	
	Tutundurma Yoğunluğu	
	Dağıtım Kanalı Adaptasyonu	
	Dağıtım Kanalı İlişkileri	
	Dağıtım Kanalı Tipleri	
	Yönetimin Tutumları ve Algılamaları	
	İhracata Bağlılık ve Destek	
	Uluslar arası Odaklılık	
	İhracat Motivasyonu	
	Algılanan İhracat Avantajları	
	Algılanan İhracat Engelleri	
Kontrol Edilemeyenler	Yönetim Özellikleri	Endüstri Özellikleri
	Yönetimin Uluslar arası Tecrübesi	Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
	Yönetimin Eğitim Tecrübesi	Endüstrinin İstikrarı
	İşletme Özellikleri ve Yetenekleri	Dış Pazar Özellikleri
	İşletme Büyüklüğü	Dış Pazarın Çekiciliği
	İşletmenin Uluslar arası Yetenekleri	Dış Pazarın Rekabet Koşulları
	İşletmenin Tecrübesi (yıl olarak)	Dış Pazar Engelleri
	İşletmenin Teknolojisi	
	İşletmenin Yetenekleri	İç Pazar Özellikleri
	İşletmenin Becerileri ve Yetenekleri	İç Pazar

Kaynak: Zou ve Stan (1998)

2.2.1.2 İçsel ve Dışsal Faktörler

Aaby ve Slater (1989) dış çevrenin makro ekonomik, sosyal, fiziksel, kültürel ve politik yönleri ile ihracat yöneticisini etkilediğini ancak, yöneticilerin bu dış çevresel faktörler üzerinde sınırlı ve çok az etkileri olabileceğini belirterek, dış çevre koşullarını veri olarak almış ve işletme özellikleri, işletme yetenekleri ve işletme stratejileri üzerinde yöneticilerin etkili olabileceği

varsayarak 1978- 1988 döneminde bu konu ile ilgili yapılan 55 çalışmayı inceleyerek bir stratejik ihracat modeli geliştirmiştir. Söz konusu model şekil 2.1'de gösterilmektedir. İncelenen çalışmalarda en çok kullanılan bağımsız değişken ihracat eğilimi ve ihracat performansı olmuştur (Aaby ve Slater, 1989; s.8).

İçsel kontrol edilemeyen faktörler işletme yönetiminin kısa dönemde değiştiremeyeceği firmanın karakteristik özellikleridir. Ancak, uzun dönemde birçok içsel faktör değiştirilebilir. Örneğin, işletme uzun dönemde daha yetenekli yöneticiler işe alarak ya da içsel yeteneklerini değiştirerek uluslar arası yeteneklerini geliştirebilir. Ancak, kısa dönemde işletmenin bu yetenekleri kontrol etmesi mümkün değildir (Zou ve Stan, 1998).

2.2.2. İhracat Rekabet Avantajı

Yurt içi ve yurt dışı pazarlar arasındaki coğrafi ve fizik uzaklık, yurt dışı işler ile ilgili riskler, farklı gereklilikler, değerler ve satınalma davranışları ve yurt dışı pazarların taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilmek için farklı pazarlama stratejileri ile örgütsel adaptasyon nedeniyle, başarılı ihracat aktivitelerinin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi işletmeler için hep zor bir görev olmuştur.

İhracat rekabet avantajı, işletmenin yurt dışı pazarlarda maliyet, üretim ve hizmet elemanlarının birleşimi ile göreceli olarak rekabetçi bir pozisyon elde etmesi demektir (Kaleka, 2002).

Yurt içi pazar ile ihracat yapılan pazar arasında ekonomik, yasal, sosyokültürel, teknolojik ve benzer konularda önemli farklılıkların olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu tür farklılıklar ihracat pazarları ile yurt içi pazarlarda farklı stratejilerin izlenmesini ve farklı piyasalarda farklı rekabet avantajlarına sahip olunması sonucunu doğurabilir (Kaleka, 2002).

Knudsen ve Madsen (2002), ihracatı stratejik bir konu olarak ele aldıkları çalışmada, dinamik yetenekler perspektifi (dynamic capabilities perspective) ile ihracat performansını açıklamaya çalışmışlardır. Dinamik

yetenekler perspektifine (DYP) göre ihracat stratejisi, rekabetçi avantaj ve ihracat performansı sadece işletmenin dış çevre koşulları ve yapıya karşı olan tepkisinden değil, kaynaklarının ve yeteneklerinin ve içsel aktörlerin ve bunların koordine edilmesini sağlayan organizasyon yapısı da etkili olmaktadır. DYP'ye göre hızlı teknolojik gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan yeni durumlara uyum sağlamak için stratejilerin belirlenmesi, mevcut bilgi üretim ve geliştirme sürecinin koordine edilerek uyum sağlanması gerekmektedir (Teece ve diğ. 1997).

Penrose (1959) ve Zou ve Çavuşgil (1994) dış faktörlerin etkileri ile örgütsel karakteristiklerin birleştirilerek stratejinin belirlenmesinin işletme performansında önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Piercy ve diğ. (1998), yüksek performanslı ihracat işletmelerinde rekabetçi avantajın kaynaklarını araştırmışlardır. Çalışmada, ihracat pazarı fırsatlarının değerlendirilmesinde yöneticilerin rekabetçi avantaja ulaşabilmeleri için uygun kaynağa ve yeteneğe önem vermeleri gerektiği ifade edilmiştir. Fırsatları sadece pazarın çekiciliği ile değerlendirmemek gerekmektedir. Verilere göre, iki temel alanda rakabet avantajı ortaya çıkmaktadır;

- (a) Rekabetçi yetenekler
- (b) İhracattaki rekabetçi kaynaklar.

Düşük ve yüksek ihracat performansı sergileyen işletmeler arasındaki temel farklılıklar, bilgi yetenekleri, müşteri ilişkileri yetenekleri, ürün geliştirme şekilleri ve tedarik zinciri yetenekleri olarak ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde rekabetçi kaynaklar açısından düşük ve yüksek performans sergileyen işletmeler karşılaştırıldığında tecrübe, coğrafi yakınlık, işletme büyüklüğü ve finansal kaynaklar gibi fiziksel kaynaklar temel farklılıklar olarak ortaya çıkmaktadır (Piercy, 1998).

İhracat firmasının rekabetçi kaynakları dört farklı alandan kaynaklanmaktadır. Bunlar (Kaleka, 2002: Hall, 1993: Çavuşgil ve Zou, 1994);

- Fiziksel varlıklar: modern teknolojinin kullanımı, değerli hammaddelere ulaşılma kolaylığı, hedef ihracat pazarlarına yakınlık, üretim kapasitesi
- Üretim ölçeği: yıllık işgücü döngüsü, çalışan sayısı, ihracat fonksiyonu ile doğrudan ilgili personel sayısı,
- Finansal varlıklar: ihracata ve ihracat yatırımlarına ayrılan fonlar,
- İhracat tecrübesi: ihracat yapılan zaman uzunluğu, ihracat pazarı bilgisi ve geçmiş dönem ihracat performansı.

İhracat firmasının rekabetçi yetenekleri ise şu şekilde sıralanabilir;

- İhracat pazarı ile ilgili bilgiler, ihracat pazarı ile iş ilişkileri kurabilmek, ihracat pazarındaki hedef müşterileri tespit edebilmek ve ihracat pazarındaki rekabetçi ürünleri izleyebilmek,
- Yakın ihracat iş ilişkileri vasıtasıyla yurt dışı piyasalardaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilecek müşteri ilişkileri kurabilmek,
- İhracat pazarı için yeni ürünler geliştirebilmek, var olan ürünleri ihracat pazarına adapte edebilmek, yeni metod ve fikirleri üretime dahil edebilmek,
- Güçlü bir tedarik ilişkisi geliştirebilmek.

Lal (2004) Hindistan'da Yeni Delhi yakınlarındaki New Okhla endüstriyel gelişim bölgesindeki 6 işletme üzerinde yaptığı anket çalışmasında girişimci karakteristikleri, işletmelerin tarihsel verileri ve firmaya özgü, örneğin; işletme büyüklüğü, ihracat yoğunluğu, teknolojik yardımlaşma, ücret oranları ve kar majları verilerini kullanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre e-işletme araçlarını daha çok kullanan uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin performansının daha yüksek olduğu ve işletme büyüklüğü ile çalışanların beceri yoğunluğu ihracat performansında rol oynadığı tespit edilmiştir.

Lages ve diğ. (2005) 1564 İngiliz işletmesinin verilerini kullanarak yaptıkları çalışmada Zou ve Stan'ın (1998) çalışmalarında belirlediği EXPERF skalasında kullandığı 3 boyutlu ölçeği geliştirerek beş boyutlu APEX skalası ile ihracat girişimlerinin yıllık performansını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Buna göre APEX skalası;

- 1) İhracat girişiminin finansal performansı,
- 2) İhracat girişiminin stratejik performansı,
- 3) İhracat girişiminin başarısı,
- 4) İhracat girişiminin yıllık ihracat aktivitelerine katkısı,
- 5) İhracat girişiminin yıllık performansı ile tatmin olma derecesi

ile belirlenmektedir.

Geliştirdikleri performans ölçüm sistemi, kısa ve uzun dönem ihracat girişiminin performansına yönelik puanlamalar ve bunların ağırlıklandırılmasından oluşan PERFEX değerlendirme formu ile elde edilen değerlerin değerlendirilmesi ve sonra bunların farklı ihracat girişimleri ile karşılaştırmasına olanak sağlamaktadır (Lages ve diğ. 2005).

2.3. İhracat Performans Ölçütleri

Bilkey (1978) ihracat performansı ile ilgili ilk literatür taramalarından birini yapmıştır. O tarihe kadar yapılmış bütün çalışmaları kapsadığı belirtilen çalışmada 11 ülke ile ilgili yapılan 43 çalışmayı incelemiştir. Bilkey'in (1978) sonuçları:

- İhracatın geliştirilmesinin benzer piyasalarda basit ihracat tecrübesi kazanılması ile başlayan ve diğer yabancı pazarlara yayılan ve sonunda yurt dışında bir üretim fabrikası kurulması ile sonuçlanan bir öğrenme sürecine bağlı olduğunu,
- İhracat motivasyonunun uzun dönem büyüme gelişme ile olması gerektiğini kısa dönem karlılık amacı ile olmaması gerektiğini,

- Yönetimin kalitesinin de ihracatın başarısının en temel ve en büyük belirleyicisi olduğunu

ifade etmektedir.

İhracat literatüründe, ihracat performansının ölçümünde kullanılan finansal göstergelerden en çok kullanılanları karlılık (Bilkey, 1982; Çavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989), satış hacmi (Cooper ve Kleinschmidt, 1985, Madsen 1989) ve ihracat büyümesidir (Çavuşgil ve Zou, 1994; Shoham, 1996). Ayrıca, ihracat yoğunluğu kullanılan diğer bir ihracat performans ölçüm göstergesidir. İhracat satışlarının toplam satışlara oranı, ihracat karlılığının toplam karlılığa oranı da en çok kullanılan ihracat yoğunluğu ölçütlerinden olarak göze çarpmaktadır.

Tek bir performans ölçütü işletmenin iyi durumda olduğunu göstermeye yetmese de işletmenin kötü durumda olduğunu gösterme konusunda yeterli olabilmektedir (Lages ve diğerleri, 2005; s.82). Bir çok farklı ihracat göstergesi şirketin genel durumu ile ilgili yanlış bir sonuca ulaşmamışsa şirketin genel olarak iyi olduğu söylenebilmesine rağmen tek bir ihracat göstergesinin kötü olması ihracatın sağlıklı olmadığını tespit için yeterlidir. Ölçütler ne kadar fazla olursa işletmenin gerçek performansı ile ilgili o kadar doğru değerlendirme yapılabilir (Lages ve diğ., 2005). Gemünden (1991) tarafından yapılan araştırmada incelenen 50 araştırmacının çoğunda ihracat performansını ölçmek için tek ölçüm göstergesi kullandığı tespit edilmiş ve yapılan diğer çalışmalarda bu tek ölçüm göstergesinin sınırlılıklarını gidermek için Zou ve diğerleri (1998), Shoham (1998) ve diğer araştırmacılar tarafından çoklu ölçüm göstergeleri oluşturulmaya çalışılmıştır (Diamontopoulos, 1999). Zou ve Stan (1998), 1987 ve 1997 yılları arasında yapılan ihracat performansı ile ilgili ihracat performansını değişken olarak kullanmış ampirik, veri analizi ve istatistiksel testlerin uygulandığı 50 makaleyi inceleyerek çok önemli sonuçlar elde etmişlerdir. İnceleme sonuçlarına göre 1987 – 1997 yılları arasında yayınlanan yukarıda bahsedilen özelliklerdeki makalelerin genel değerlendirmesi şu şekildedir;

Araştırmanın Yapıldığı Ülke: Yapılan 50 çalışmadan 26'sı Amerika Birleşik Devletleri dışında ya da Amerikan verileri kullanılmadan yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu Avrupa'da İngilizce konuşulmayan ülkelerde yapılan ama İngilizce yayımlanan dergilerde yayınlanmış makalelerden oluşmaktadır. 1987 öncesi dönemde yayınlanan çalışmalar daha çok ABD'de yapılan ya da ABD verileri ile yapılan çalışmalar oluşturmaktaydı. 1987 den sonraki 10 yılda ABD dışında ihracat performansı ile ilgili çalışmaların artması konunun uluslararası alanda kazandığı önemin bir göstergesidir.

Çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüğü en az 51 en çok 728 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmaların büyük çoğunluğu 100 den fazla örneklem kullanmıştır. Çalışmalardan 6'sı sadece tek bir üretim sektörü üzerine odaklanarak yapılmışken, büyük çoğunluğu farklı üretim sektörlerinden alınan örneklerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmalardan sadece 3 tanesi Çavuşgil ve Kirpalani (1993), Singer ve Czinkota (1994) ve Sriram ve Manu (1995) örneklerinde üretici firmalarla birlikte hizmet firmaları ile perakende firmalarını kullanmışlardır. Bu üretim ihracatının dünya ekonomisindeki önemini gösterirken bulguların diğer sektörlerle de genellenebileceği de buradan çıkarılamaz. Hizmet sektörünün kendine özgü özellikleri dikkate alınarak yapılacak çalışmaların literatüre katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Çalışmalardan çoğunun küçük ve orta ölçekli firmalar üzerine odaklandığı göze çarpmaktadır. Bu küçük ve orta ölçekli firmaların birçok ekonomide çok önemli rol oynadığını göstermektedir. Az sayıda çalışmada ise büyük firmalarla küçük firmaların ihracat performansının karşılaştırıldığı göze çarpmaktadır. Ancak firma büyüklüğü ile ilgili çok az sonuç elde edilmiştir. Axinn (1994) tarafından belirtildiği gibi ihracat performansının belirleyicilerinin küçük ve orta ölçekli firmalar ile büyük firmalar arasında farklı olduğu çok açık değildir.

Çalışmaların çoğu mektup gönderilerek anket yapılması yoluyla elde edilmiştir. 10 çalışmada karşılıklı görüşme ve sadece 2 çalışmada ikincil

veriler kullanılmıştır. Mektup yoluyla anket çalışmasının ihracat performansı konusunda baskın method olduğu söylenilebilir.

Yapılan çalışmaların çok az bir bölümü teorik temel üzerine bina edilmiştir. Çok az bir çalışma sınırlı bir şekilde teorik ve kavramsal çerçeve (örneğin; Yapı-performans paradigması, kaynak temelli stratejiler gibi) üzerine bina etmiştir. (Zou ve Stan, 1998). Zou ve Stan (1998) inceledikleri 50 çalışmanın yarısından fazlasının teorik temelini olmadığını belirtmektedirler.

Aaby ve Slater (1989) ihracat performansının “*stratejik yönetim modeli*”ni önermeleri ve Çavuşgil ve Zou’nun (1994) ihracat performansı, ihracat pazarlama stratejisi ve içsel ve dışsal faktörler arasındaki kavramsal çerçeveyi sunmalarına rağmen ihracat performansının teorik bir temele dayandırılması için yapılan çalışmaların yetersiz olduğu göze çarpmaktadır.

Ayrıca, Zou ve Stan (1998) inceledikleri 50 çalışmanın yarısında çalışma hipotezinin test edildiği, diğer çalışmaların ise daha çok açıklayıcı ve tanımsal özellikler taşıdığını belirtmektedirler. Çalışmaların çoğunda en popüler modelin regresyon modeli olduğu göze çarparken çok farklı yöntemlerin de kullanıldığı göze çarpmaktadır. Örneğin; t-testi, ki-kare testi, ANOVA, discriminant analizi, loglinear model ve yapısal denklik modeli gibi yöntemler kullanılmıştır. Regresyon modeli kullanılmasının nedeni, bütün değişkenlerin ihracat performansını aynı yönde etkilediğidir.

Ancak, Aaby ve Slater (1989) ve Çavuşgil ve Zou’nun (1994) geliştirdiği modellerde strateji faktörlerinin işletme karakteristiklerini etkilediğini ve bunun da ihracat performansını etkilediğini belirtmişlerdir. Sadece 5 çalışmada (Axin ve Thach, 1990; Bijmolt ve Zwart, 1994; Çavuşgil ve Zou 1994; Koh, 1991; Naidu ve Prasad, 1994) strateji faktörleri ihracat performansını etkileyen ara faktörler olarak alınmıştır. Dolaylı etkilerin olduğu durumlarda doğrudan regresyon kullanılarak bütün etkilerin doğrudan etki gibi alınması çok uygun değildir.

Çavuşgil ve Zou (1994) ve Çavuşgil ve Kirpalani (1993) ihracat performansında analiz edilmesi gerekli birimin ürün ve pazar kombinasyonu olduğunu savunmuşlardır. Ancak, yapılan çalışmaların çoğu işletmeleri birim olarak almakta ve işletmelerin farklı ürünlerinin tamamı için toplam bir ihracat performansı ölçmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu şekilde analizinin (özellikle farklı ürün portföyü olan büyük işletmelerin) strateji performans değişkenleri arasında uygun olmayan ölçümlere neden olabileceği belirtilmektedir. Daha iyi teoriler geliştirilmesi için regresyon modeli ile daha sofistike yöntemlerin birleştirilerek doğrudan ve dolaylı etkilerin araştırılması gerekmektedir (Zou ve Stan, 1998).

İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili yapılan çalışmalarda performans belirleyicilerinin beş farklı grup altında toplandığı gözlenmektedir (Zou ve diğ. 1998; s.38).

- 1) İşletme özellikleri (Aaby ve Slater, 1989; Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1994)
- 2) Ürün özellikleri (Çavuşgil ve Zou, 1994; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Das, 1994; Holzmüller ve Kasper, 1991; Styles ve Ambler, 1994)
- 3) Piyasa özellikleri (Çavuşgil ve Zou, 1994; Holzmüller ve Kasper, 1991; Styles ve Ambler, 1994)
- 4) Sektör özellikleri (Holzmüller ve Kasper, 1991) ve
- 5) İhracat pazarlama stratejisi (Aaby ve Slater, 1989; Çavuşgil ve Zou, 1994; Cooper and Kleinschmidt 1985; Madsen, 1989).

Aaby ve Slater (1989) ve Chetty ve Hamilton (1993) ihracat performansı ile ilgili literatürü tarayarak daha önce yapılan çalışmalarını analiz için çok büyük bir çaba sarfetmişlerdir. Ancak, iki temel konuda noksanlık nedeniyle çok güçlü sonuçlara ulaşamamışlardır (Zou ve Stan, 1998). İlk olarak, ihracat performansı kavramından çok daha geniş bir ihracat değişkeni

ile çalışmışlardır. Örneğin; ihracat meyili, ihracatçı/ihracatçı olmayan ayrımı ve ihracat engelleri gibi. Güçlü sonuçların elde edilebilmesi için daha fazla ihracat performansı odaklı incelemelerin yapılması gerekmektedir. İkinci olarak, her iki çalışmadan yönetim etkileri, örneğin, firma özellikleri, temel yetenekler ve strateji, üzerine yoğunlaşırken dış çevreyi dikkate almamışlardır. Halbuki, dış çevre ihracat performansını etkilediğinden (Çavuşgil ve Zou, 1994) dış çevrenin dikkate alınmadığı bir inceleme tam olarak ihracat performansını ele alamaz (Zou ve Stan, 1998).

2.3.1.1 Objektif ve Subjektif Ölçütler

Ayrıca, ihracat performansının ölçülmesine yönelik kullanılan değişkenler objektif ve subjektif olarak ikiye ayrılmıştır. Objektif değişkenler, firmaların kârlılığı ya da satış düzeylerine ilişkin kayıtlı rakamsal değerlerden oluşur. Dolayısıyla objektif değişkenler firmaların finansal performans ölçülerini yansıtmaktadır (Zou ve Stan, 1998: 342). Subjektif değişkenler ise yöneticilerin ihracat performans *“algılamalarına”* ilişkin finansal olmayan değişkenleri içermektedir. Objektif değişkenler içerisinde en sık kullanılan değişken *“ihracat yoğunluğu”*dur. İhracat yoğunluğu, firmaların ihracat tutarlarının toplam satışlara oranı biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer performans değişkenleri ise, ihracat yapılan ülke sayısı, toplam ihracat satış hacmi, ihracat satış büyümesi ve ihracat kârlılığı biçiminde tanımlanmaktadır (Katsikeas ve diğ., 1996: 8-9; Perçin, 2005).

Çalışmalarda objektif performans ölçülerini kullanmak bir takım problemlere neden olabilir. İlk olarak firmalar ihracat faaliyetlerini iç pazara olan satışlarının genişlemesi biçiminde algıladıklarından, finansal tablolarında görülen iç pazar ve ihracat pazarı verilerinin doğruluğu tartışılabilir. Bir diğer performans ölçüsü olan ihracat karlılığı ise kullanılan muhasebe uygulamalarına göre farklılık gösterebilir. Benzer biçimde firmaların ihracat performanslarının karşılaştırılmasında, satış hacmi, satışların büyümesi veya pazar payı ölçüleri, endüstri ya da ürün gruplarındaki farklılıklardan etkilenebilir. Bu durum objektif ölçülerle firmaların kıyaslanmasını güçleştirebilir (Katsikeas ve diğ., 1996: 8-9; Perçin, 2005).

Finansal verilerin sınırlı olmasından ve yöneticilerin ihracatla ilgili finansal verileri tam olarak açıklamaya isteksiz olmasından dolayı performans ölçümlerinde subjektif verilerden de yararlanılmaktadır. Çalışmalarda kullanılan subjektif performans değişkenleri ise; yöneticilerin ihracat satışları, pazar payı ve karlılıkla ilgili algılamalarını içermektedir. Dolayısıyla ihracat başarısının firma kârlılığı ve imajını artıracağına ilişkin yönetici algılamaları, performansın gelişmesini sağlayacaktır (Zou ve Stan, 1998: 342). Aaby ve Slater (1989)'a göre, firmaların ihracat performansı, ihracat hedeflerine ulaşma derecelerine dayalı olarak belirlenmelidir. Bu durumda yeni rekabet alanlarının belirlenmesinde subjektif değerlendirme ölçüleri, objektif ölçülerden daha etkili olacaktır (Perçin, 2005).

Literatürde çoğunlukla araştırmacıların objektif ve subjektif performans ölçülerini birlikte kullandıkları görülmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994).

Birçok ihracat çalışmasında, ihracat yoğunluğunu performans ölçümü için kullanılmıştır ve bu bir ülkenin ihracatını maksimize etmek için uygun bir değişken olabilir. Ancak işletme seviyesinde ihracat karlılığı ihracat yoğunluğundan daha önemli bir değişkendir. İhracat yoğunluğu, ihracat politikalarının belirlenmesinde ve ihracatın teşvik edilmesinde önemli bir gösterge iken, işletme yöneticilerine faydacı, uygulamaya dönük ölçümler sağlamak için yetersiz olmaktadır. İhracat yoğunluğu, firmanın ihracatının satışlara oranı olarak gösterildiği için, ihracat oranının yüksek olması yurt dışı satışların yurt içi satışlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003:245). Ancak, yüksek oranlı ihracatın yüksek oranda karlılığa neden olacağını ya da işletmenin imajının iyi olduğunu ya da rekabetçi avantaj elde ettiğini tam olarak göstermemektedir.

Katsikeas ve diğ. (2000:497-498) ihracat performansının göstergeleri olarak ihracatın toplam satışlara oranını, ihracat kârlılığını, ihracat satışlarının büyümesini, ihracat satışlarının mutlak büyüklüğünü, ihracat/satışlar oranını ele almışlardır.

Thirkell ve Dau (1998) Aaby ve Slater'ın (1989) modelini kullanarak Yeni Zelanda üretici ihracatçıları için bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Objektif ve subjektif ölçütlerin birlikte kullanılarak, yetenekler, işletme özellikleri ve strateji ile ilgili değişkenler kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, pazarlama performansına çok yönlü yaklaşımın uzun dönemde işletmeye daha iyi sonuçlar sağladığını göstermiştir (Thirkell ve Dau, 1998; 827).

Genel olarak bakıldığında ihracat performansının objektif ve subjektif ölçütlerle üç farklı yoldan ölçüldüğü gözlenmektedir (Zou ve diğ. 1998; s.39).

Finansal göstergeler: Burada ihracatın pazarlama programının bir parçası olduğu kabul edilerek yurt içi satışlar gibi ihracatın da finansal göstergelerle ölçülebileceği varsayılmıştır. Kullanılan göstergelere örnek olarak; ihracat satışları (Çavuşgil,1984; Cooper and Kleinschmidt 1985; Czinkota ve Johnston, 1983; Madsen, 1989; McCuinness ve Little, 1981) ihracat satışlarının büyümesi (Cooper and Kleinschmidt 1985; Madsen 1989) ihracat karlılığı (Bilkey, 1982; Johnson ve Arunthanes 1995; Madsen 1989) ve ihracat yoğunluğu (ihracat satışları/ toplam satışlar) (Axinn, 1988; McCuinness ve Little 1981).

İhracatın Stratejik Çıktısı: Buradaki temel düşünce, işletmelerin ihracat pazarlarında finansal hedefler yanında stratejik hedeflerinin de olduğudur (Çavuşgil ve Zou,1994). Rekabet edebilirliğin gelişmesi, pazar payının artması, stratejik pozisyonun güçlenmesi gibi stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ihracat performansı ölçülmeye çalışılmıştır (Zou ve diğ. 1998; s.39) (Çavuşgil ve Kirpalani, 1993; Çavuşgil ve Zou, 1994; Johnson ve Arunthanes, 1995).

Algısal ya da davranışsal göstergeler: İhracat operasyonlarından tatmin olma ya da olumlu olarak etkilenme de ihracatta başarılı olmanın göstergeleri olarak kullanılmıştır. Bununla ilgili çalışmalarda ya doğrudan algılanan ihracat başarısı, ihracat sonuçlarından tatmin, ya da dolaylı olarak işletmenin ihracata olan eğilimi, ihracata ilişkin engelleri aşma davranışları ihracatta performans ölçütü olarak kullanılmıştır (Zou ve diğ. 1998; s.39).

Zou ve diğerlerinin 1998 yılındaki çalışmasında objektif ve subjektif ölçütler birlikte kullanılarak EXPERF skalası oluşturulmuştur. Oluşturulan bu skala ile ihracat performansı;

- 1) Finansal ihracat performansı,
 - a. İhracat girişiminin (export venture) karlılığı,
 - b. İhracat girişiminin satışları,
 - c. İhracat girişiminin büyümesi,
- 2) Stratejik ihracat performansı,
 - a. İhracat girişiminin işletmenin küresel rekabet edebilirliğine katkısı,
 - b. İhracat girişiminin işletmenin stratejik pozisyonuna katkısı,
 - c. İhracat girişiminin işletmenin küresel pazar payına katkısı,
- 3) İhracat girişiminden tatmin derecesi,
 - a. İhracat girişiminin performansının tatmin ediciliği,
 - b. İhracat girişiminin başarısı ve
 - c. İhracat girişiminin beklentileri karşılama oranı

ile üç boyutta ve 9 farklı değişken ile ölçülmeye çalışılmıştır. Amerikan ve Japon işletmelere posta yoluyla gönderilen anketlerden alınan cevaplar doğrultusunda oluşturulan bir üçlü faktör ölçüm modeli ile doğrulayıcı faktör modeli (confirmatory factor model) kurulmuş ve EQS programı ile çözülmüştür. İhracat performansının 9 parçası ankete cevap veren yöneticilerin öznel değerlendirmeleri sonucunda EXPERF skalasının 3 boyutuna atanmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, hem Amerikan hem de Japon firmaları için üç boyutlu ihracat performansı belirleyicisi EXPERF skalasının anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Lages ve diğ. (2005) yapmış oldukları çalışmada İngiliz Ticaret Odası veri tabanından seçtikleri şirketlere uyguladıkları anket sonucunda ihracat performansının ölçümü için yine objektif ve subjektif ölçütlerden oluşan APEX skalasını geliştirmişlerdir. Zou ve diğ.'nin (1998) geliştirmiş olduğu EXPERF skalasının eksikliklerini de göz önüne alarak geliştirilen APEX skalasının beş boyutu bulunmaktadır:

- 1) İhracat girişiminin yıllık finansal performansı,
- 2) İhracat girişiminin yıllık stratejik performansı,
- 3) İhracat girişiminin yıllık başarısı (achievement),
- 4) İhracat girişiminin yıllık ihracat operasyonlarına katkısı,
- 5) İhracat girişiminin yıllık genel performansından tatmin derecesi.

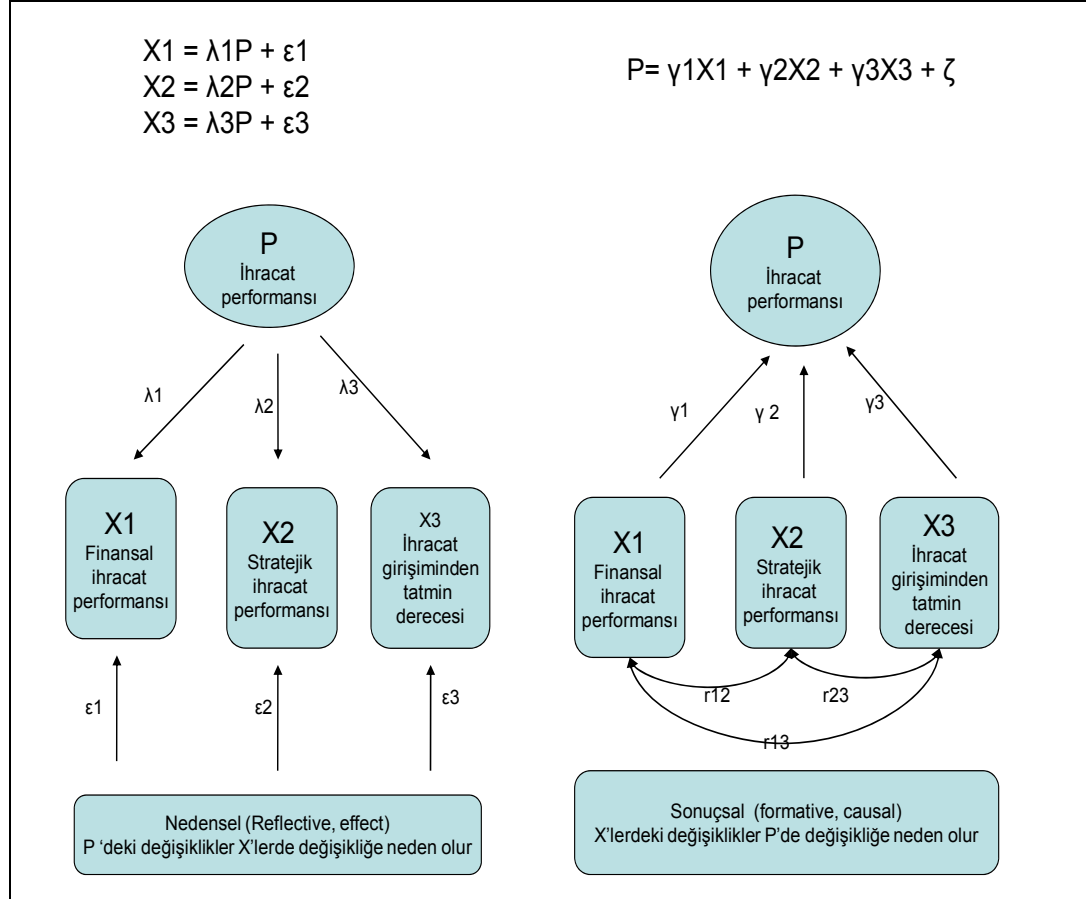
Lages ve diğ. (2005) APEX skalasında ihracat yoğunluğu yerine ihracat girişiminin toplam ihracat aktivitelerine satış hacmi, satış değeri ve karlılık olarak katkılarını kullanmışlardır.

2.3.1.2 Nedensel ve Sonuçsal Modeller

Diamontopoulos (1999) yaptığı çalışmada ihracat performansı ölçütlerini nedensel (effect, reflective) ya da sonuçsal (formative, causal) göstergeler olarak ikiye ayırmış ve ihracat ve pazarlama literatüründe kullanılan açıklayıcı değişkenlerin gözlenemeyen değişkenin etkisi olduğunu ifade etmiştir. Gözlenemeyen (unobservable, latent) değişkendeki değişim göstergelerde yansıtılacak ve gözlenemeyen değişken göstergeleri belirleyecek demektir. Buna göre, ihracat performansının nedensel (reflective, effect) ve sonuçsal (formative, causal) olarak değerlendirilmesine göre kurulan modeller şekil 2.2’de gösterilmektedir. Çavuşgil ve Zou’nun 1994 yılında yaptığı çalışma ile Zou ve diğ.’nin 1998 yılında yaptığı çalışmanın sonuçlarını incelemiş ve iki çalışmanın da nedensel göstergeler varsayımıyla yapıldığını belirtmiştir.

Diamontopoulos (1999) Zou ve diğ. (1998) çalışmasındaki ihracat performansının gözlenemeyen değişken ve finansal ihracat performansı, stratejik ihracat performansı ve ihracat girişiminden tatmin derecesi olarak belirlenen üç boyutunu ise ihracat performansının bu göstergelere yansımaları olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan bakılınca, çalışma nedensel göstergeler sınıfında yer almaktadır. Model sonuçsal (formative) olarak değerlendirildiğinde MIMIC (multiple indicators multiple causes model) çoklu göstergeler – çoklu değişkenler modeli ve SEM (structural equation model) yapısal eşitlik modeli olarak uygulamasını göstermiştir. (Şekil 2.3 ve şekil 2.4). MIMIC modelinde $x_1 - x_6$ η’nin (yönetimin ihracat girişiminden tatmini)

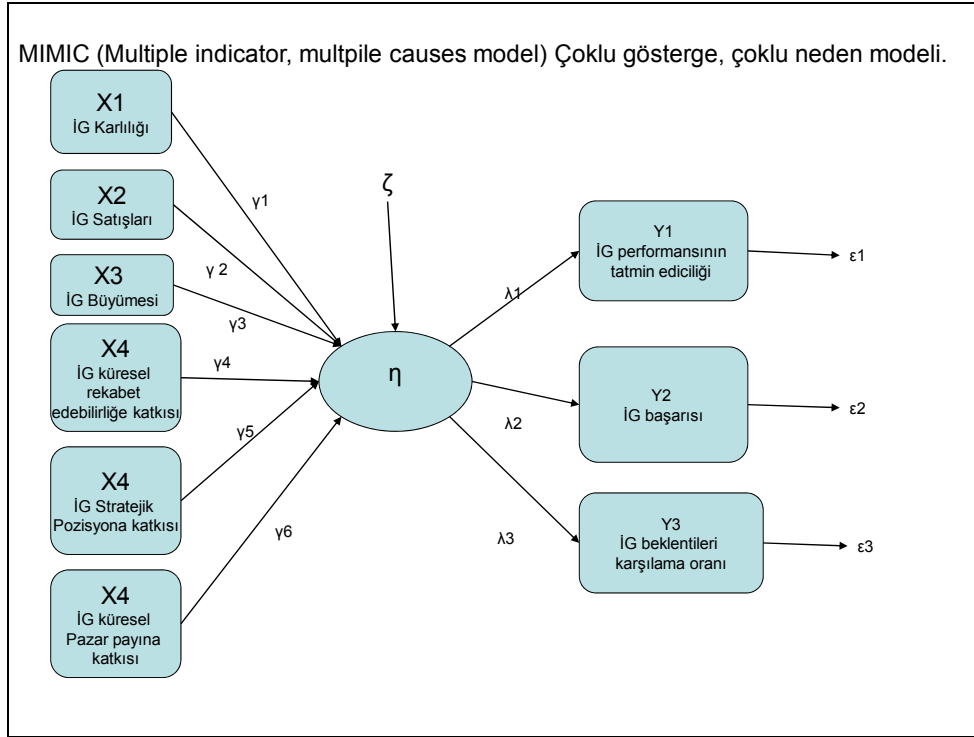
doğrudan nedenleri olarak gösterilirken, η y_1 - y_3 ile gösterilen üç tane nedensel (reflective) değişken ile ölçülmektedir. Model herhangi bir kovaryans yapı modeli paketi ile (LISREL, EQS, AMOS) tahmin edilebilir. Modelin uygunluğu kabul edildiğinde $x_1 - x_6$, y_1 - y_3 'ün açıklayıcı değişkeni olmakta ve γ katasyıları her bir X'in göreceli katkısını ve geçerliliğini ölçmektedir (Diamontopoulos, 1999; s.451).



Şekil 2.2: İhracat Performansı nedensel ve sonuçsal modelleri

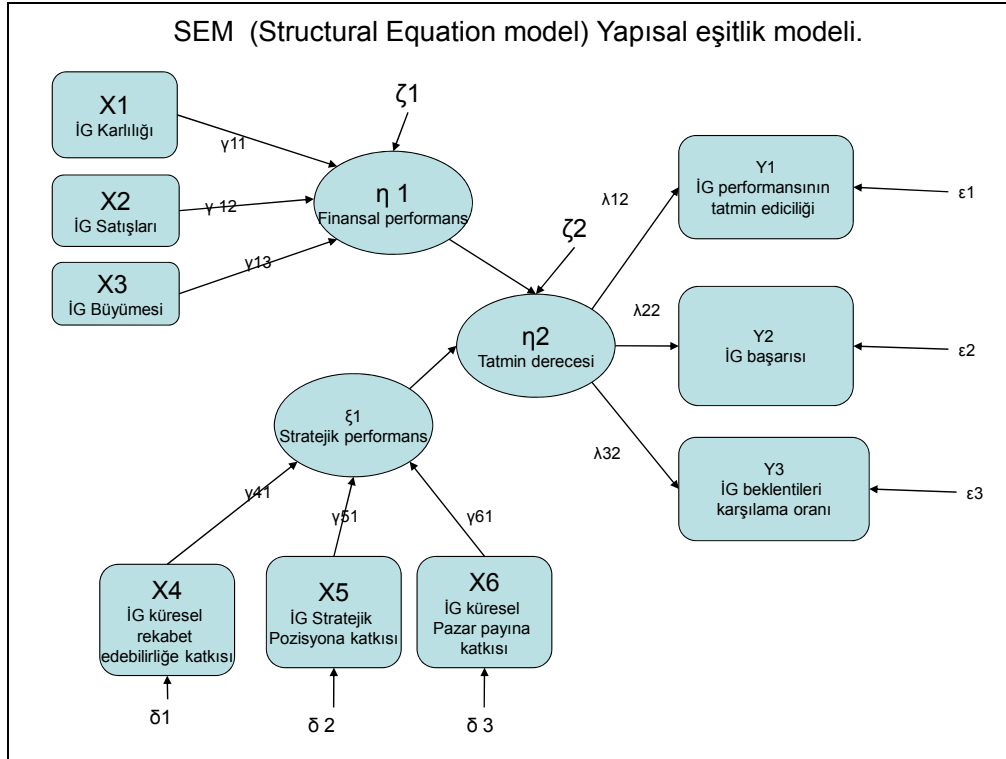
Kaynak: Diamontopoulos, 1999

SEM modelinde ise finansal ve stratejik performansın tatmin derecesini nasıl etkilediği (finansal performans sonuçsal (formative) göstergelerden oluşmakta, stratejik ve tatmin derecesi ise nedensel (reflective) göstergelerden oluşmaktadır.) incelenmektedir. Yine bu model de kovaryans yapı analiz yazılımı ile tahmin edilebilir (Diamontopoulos, 1999; s.451).



Şekil 2.3: Sonuçsal (formative) modelin EXPERF skolasına uygulanması (MIMIC Modeli)

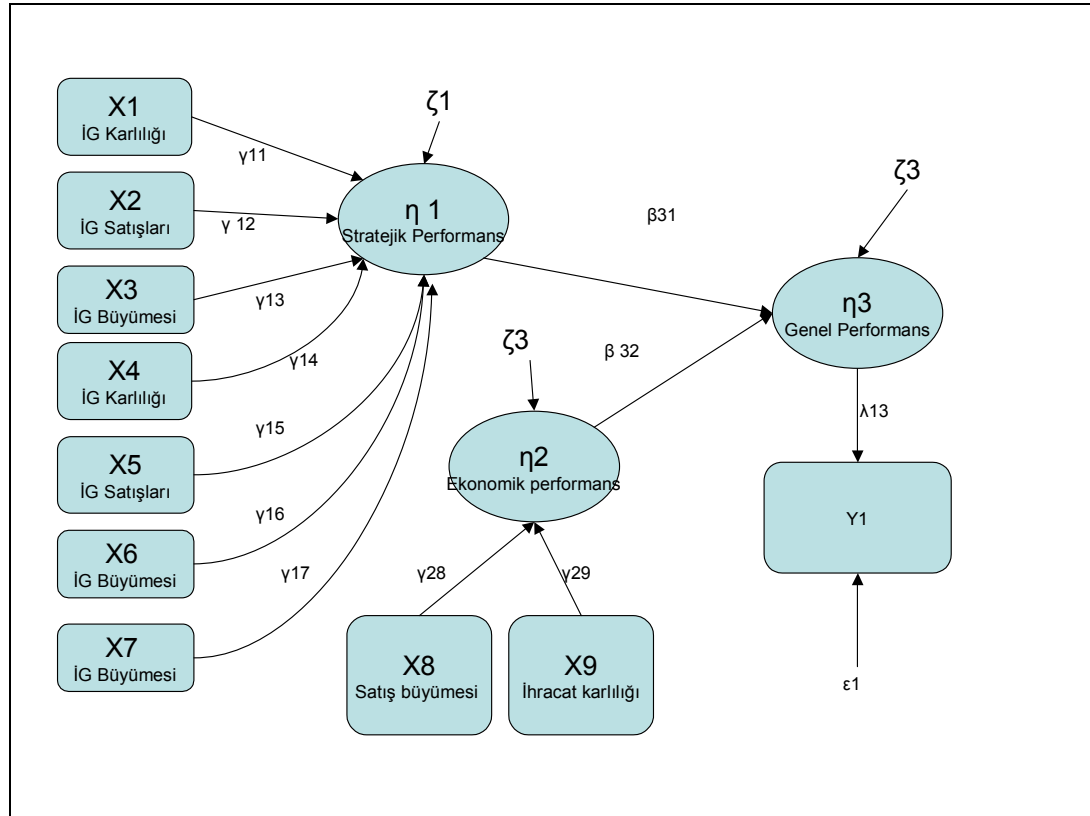
Kaynak: Diamontopoulos, 1999



Şekil 2.4: Sonuçsal (formative) modelin EXPERF skolasına uygulanması (SEM Modeli)

Kaynak: Diamontopoulos, 1999

Sonuçsal (formative) göstergelerle avugil ve Zou'nun (1994) modeli incelendiğinde $X1$ =stratejik hedeflerin ulaşılma oranı $X2$ = ihracat girişiminin algılanan başarısı, $X3$ = beş yıldı yıllık satışların büyüme oranı, $X4$ = beş yıldıki karlılık değişkenleri ile gösterilen ihracat performans ltleri geliştirilerek 7 farklı değişken olarak alınmıştır. şekil 2.5'deki modele göre 7 farklı nedensel (reflective) gösterge stratejik performansla ilişkili ve iki farklı değişken satış büyümesi ve ihracat karlılığı ekonomik performansı belirlemekte ve ekonomik ve stratejik performans ise genel performansı belirlemektedir (Diamontopoulos, 1999; s.451-453).



şekil 2.5: Sonuçsal (formative) modelin avugil ve Zou (1994) modeline Uygulanması

Kaynak: Diamontopoulos, 1999

2.3.2. İhracat Performansında Karşılaştırma Sorunu

Yapılan çalışmalarda ihracat performansını ölçmek için farklı yöntemler kullanılmasına rağmen (avugil ve Zou (1994); Schlegelmilch ve Ross, (1987); Walters ve Samiee, (1990)) ihracat performansının nasıl ölçüleceğine dair bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılar kendi

verdikleri isimleri kullanmaktadırlar ve bu nedenle düzinelerce farklı ihracat performans ölçütü ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yapılan çalışmaların karşılaştırılması zorlaşmakta ve literatürün gelişmesini engellemektedir. Bütün performans ölçümleri finansal, finansal olmayan ve birleşik ölçüt kategorilerinde 7 gruba ayrılmıştır (Tablo 2.2.) (Zou ve Stan 1998). Finansal kategoride satışlar, karlılık ve büyüme ölçütleri, finansal olmayan kategoride, algılanan başarı, memnuniyet ve hedefe ulaşma dereceleri kullanılmıştır. Satışlar kategorisinde brüt ihracat satışları ya da ihracat yoğunluğu, kar kategorisinde brüt ihracat karı ya da toplam ihracat karının toplam karlılığa oranı ya da toplam ihracat karının toplam yurt içi karlılığa oranı kullanılmıştır (Zou ve Stan 1998).

Tablo 2.2: İhracat Performansı Ölçütleri

Finansal Ölçütler
Satış Ölçütleri Karlılık Ölçütleri Büyüme Ölçütleri
Finansal Olmayan Ölçütler
Algılanan Başarı Tatmin Olma Hedefe Ulaşma
Bileşik Ölçütler

Kaynak: Zou ve Stan (1998)

İhracat performansını ölçmek için ihracat satışları, ihracat satışları büyümesi, ihracat karlılığı ve ihracat yoğunluğu gibi tek göstergeli yaklaşımlar çoğunlukla kullanılmıştır (Piercy, 1981; Bilkey, 1982; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Madsen 1989; Çavuşgil ve Zou 1994; Zou ve Stan, 1998). Bununla beraber, ihracat performansının tek göstergeli değişkenlerle ölçülmemesi gerektiği ve çoklu göstergelerle ölçülmesi gerektiği konusunda artan oranda bir görüş oluşmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994). İhracat performansı ölçümü ile ilgili bir diğer sorun ise farklı sektörlerden farklı işletmelerin çeşitli içsel (misyon, amaçlar, kaynaklar, stratejiler vb.) ve dışsal (politik, yasal, ekonomik, sosyo – kültürel, teknolojik vb.) faktörler nedeniyle

farklı ihracat performans ölçütlerine önem vermeleridir. Bu nedenle, işletmeler arası bu tür farklı anlamlardan dolayı ihracat performansının işletmeler arası ve sektörler arası karşılaştırmaları sağlıklı olmamaktadır (Lages ve diğerleri, 2005; s.83).

Farklı performans ölçütleri ve göstergeler ile kullanılan değişkenlerdeki farklılıklar nedeniyle sonuçların karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğu tek ülke üzerinde yapılmış; Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Brezilya, bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye, birden fazla ülkeyi kapsayan ve karşılaştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Zou ve diğ, 1998; s.40).

2.4. İhracat Performansı ile ilgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Özdemir ve Kula (2005) Türkiye genelinde 581 ihracat işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada işletmelerin ihracat yaklaşımlarını belirleyen 6 faktör belirlemişlerdir; işletmenin ihracat stratejisi, işletmenin algılanan durumu, ihracat kârlılığı, ihracat riski, üretim ve pazarlama, ekonomik durumla ilgili değişkenler. Bu değişkenler içinde işletmenin ihracat stratejisi, algılanan ihracat kârlılığı ve algılanan ihracat riski işletme yöneticilerinin algılamaları ile ilgilidir. Bu değişkenler ekonomik değişkenler, işletmenin mevcut durumunun algılanması ve üretim pazarlama ile ilgili değişkenlere göre daha bireysel nitelik taşımaktadır. Bu nedenle bu değişkenlerin diğer değişkenlere oranla daha kontrol edilebilir olduğu görülmektedir. İşletmeler ihracattan daha yüksek kârlar beklemektedirler. İşletme yöneticileri ihracattan beklediği kârlılığı bulamamalarına rağmen ve ihracatı iç pazara oranla daha kârlı bulmaktadırlar. İhracatın yakın ülkelere yapılacağı konusundaki kanaat değişmektedir. İşletme yöneticilerinin yaklaşımına göre ihracat yapılan ülkenin coğrafi yakınlığı ihracatta başarı sağlamanın ön koşulu değildir. İşletmelerin ihracat yapmak için seçtikleri hedef ülkenin uzak ya da yakın olmasının önemi giderek azalmaktadır.

İç pazardaki talebin yetersizliğinin arttığını düşünmekte bu nedenle de işletmeler ihracata yönelmektedirler. Ülke içinde öncü niteliğindeki işletmeler,

kendilerini takip eden rakip işletmeler rekabette kendilerine yetiştikçe ve dolayısıyla pazar daraldıkça yeni pazarlar bulma arayışına girmekte, böylece ihracat pazarına yönelmektedirler.

İhracat oranı ile işletmelerin ihracata karşı yaklaşımı arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. İhracat oranının artması ihracata karşı genel olarak pozitif bir yaklaşım getirmektedir veya ihracata karşı pozitif yaklaşım ihracatın artmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak ihracat performansı konusunda işletme yöneticilerinin yaklaşımı belirleyici olmaktadır.

Perçin (2005) İstanbul sanayi Odasına kayıtlı 160 işleme üzerinde yaptığı çalışmada ihracat performansını etkileyen faktörlerin, ihracat pazarlaması stratejileri, çevresel faktörler, firma özellikleri, yönetici özellikleri ve diyalog koşulları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Belirlenen ihracat performans ölçülerine göre yapılan sınıflandırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

- 1) İhracat yoğunluğu diskriminant fonksiyonuna göre, ihracat yoğunluğu yüksek düzeyde olan firmalar açısından yönetici özellikleri, çevresel faktörler ve ihracat pazarlaması stratejileri firma gruplarının ayrımında belirleyici faktörleri oluşturmaktadır.
- 2) İhracat yapılan ülke sayısı fazla olan firmalar açısından ihracat pazarlaması stratejileri belirleyici bir özellik taşımaktadır. Diğer taraftan ihracat yapılan ülke sayısı düşük düzeyde olan firmalar açısından ise diyalog koşulları faktörü belirleyici niteliktedir.
- 3) İhracatla ilgili planladıkları hedefleri gerçekleştiren firmaların ayrımında, yönetici özellikleri ve çevresel faktörler oldukça belirleyici niteliktedir. Ancak hedefledikleri ihracatı düşük düzeyde gerçekleştiren firmalar açısından herhangi bir belirleyici faktör tespit edilememiştir.

3. Bölüm: İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı

3.1. Strateji ve İşletme

3.1.1. Strateji Kavramı

Strateji, terim olarak Yunancadaki “*Strategia – savaş sanatı*” kelimesinden gelmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Eski Yunanca’da “*stratos*” (ordu) ve “*ago*” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bazı yazarlar, kelimenin Latince “*stratum*” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler (Dinçer, 2003, s. 16). Latince “*stratum*”; “*yol, çizgi, nehir yatağı*” anlamlarına gelmektedir (Aktan, 2003).

Strateji kelimesi, Eski Yunan General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir *. Strateji, düşmanın ne yapabileceği veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Kırım, 2004).

Stratejik gelişmelerle ilgili araştırmalar, 1960’larda başlamıştır. İlk zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları ve temel varsayımlar, son zamanlardaki araştırmalarda da kullanılmıştır. Daha önceki araştırmalar, stratejinin formüle edilmesi ve onun uygulanması üzerine yoğunlaşmışken, son zamanlarda yapılan araştırmalar stratejik süreçlerin incelenmesi ve rekabetçi avantajın kaynaklarının neler olduğunun belirlenmesi üzerine odaklanmıştır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Rekabetçi çevrenin hızla değişmesi araştırmacıları strateji geliştirmede dinamik yaklaşıma yönlendirmiştir. Böyle bir dinamik çevrede yüksek performansı yakalamak için işletmede yapılması gerekli değişimin rekabetçi çevre koşulları, işletmenin yeteneği ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Sürekli değişen bir çevrede jenerik (generic) stratejiler uygulayarak ya da sabit, değişmeyen stratejilerle başarılı olmak mümkün

* Stratejinin daha çok askeri alanda kullanılmış olması, General Strategos’la ilgili olduğu düşüncesini güçlendirmektedir.

değildir. Başarılı stratejiler işletme içinden ve dışından belirgin bir şekilde görülebilen açık vizyonların belirlediği amaçlara bağlılıkla gerçekleşebilir. Bir başka deyişle, başarılı stratejiler geçmişin kısıtları ile değil, geleceğin fırsatları ile şekillenmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Strateji konusu üzerinde ilk çalışanlardan bir olan Chandler (1962, s. 13) stratejiyi, *“işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayarak uygun faaliyet programlarını hazırlama”* olarak tanımlamaktadır.

Porter (1996)’a göre yönetimin kalbi stratejidir. İşletmenin kendine özgü pozisyonunun tanımlanarak bunun çalışanlara anlatılması, çok farklı aktiviteler arasındaki uyumun sağlanması ve kritik kararların alınması genel yönetimin temel görevleridir. Ayrıca, anlaşılabilir bir stratejinin geliştirilmesi veya yeniden tanımlanması seçim yaparak karar verebilecek güçlü yönetici ve liderlerin olmasını gerektirmektedir (Porter, 1985; 1996).

Mintzberg (1987 A) stratejiyi; plan, manevra veya taktik (ploy), yol, yöntem (pattern), pozisyon ve perspektif olarak farklı bakış açılarıyla tanımlamıştır. Ancak, bu farklı bakış açılarının hiçbirinin tek başına stratejiyi tam anlamıyla tanımlamak için yeterli olmadığını, her birinin diğerini tamamlayan bir parça olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir.

3.1.2. Operasyonel Etkililik ve Strateji

Operasyonel etkililik stratejiden farklıdır. Operasyonel etkililik, yapılan işlerin doğru yapılmasını anlatırken, strateji doğru işlerin yapılmasını ifade etmektedir (Mintzberg, 1987 B). Strateji çabaların bir hedef doğrultusunda odaklanması, işlevlerin koordinasyonunun sağlanması, işletmenin tanımlanması ve belirsizliğin azaltılıp işletme içindeki farklı birimler arasındaki uyumun artırılması için gereklidir (Mintzberg, 1987 B). Stratejisi olmayan bir işletme, her biri kendi yolunda giden bireylerin biraraya gelerek bir şeyler yapmaya çalıştığı bir topluluktan başka birşey değildir. Strateji bir işletmeyi anlamak için en uygun yoldur. Stratejisi olmayan organizasyonlar, kişiliği

olmayan insanlar gibidir (Mintzberg, 1987 B). Bu nedenle, en kötü strateji bile hiç strateji olmamasından daha iyidir. Strateji, organizasyonun mevcut kaynaklarına odaklanarak bilgi ve becerisini en mükemmel şekilde kullanıp fırsatlardan yararlanmasını sağlar (Kahveci, 2008).

3.1.3. İşletme Stratejileri

Stratejik yönetimde, diğer sosyal bilimlerde olduğu gibi, temel araştırma konusu *“neden bazı işletmelerin diğer bazı işletmelerden daha iyi performans gösterdiği”* konusu üzerine odaklanmıştır. Neden bazı işletmelerin diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğine ilişkin literatürde iki farklı strateji geliştirilmiştir (Morgan ve diğ., 2004: s.91; McGahan ve Porter, 1997:15). Birincisi, Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji (Industrial Organization-based strategy), (EOTS) ikincisi de Kaynak Temelli Strateji (Resource Based View) (Avusturyalı Ekonomistler Temelli Strateji) (KTS)'dir. Kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri süren Porter (1980) tarafından geliştirilen ve yapı – davranış – performans (YDP) (Structure- Conduct- Performance) paradigmasını temel alan EOTS'nin temelinde sektör yapısının performansı belirlediği savunulmaktadır. Bu açıklamaya göre, işletmenin pazar gücü nedeniyle fiyatları rekabetçi fiyat üzerine çıkarabilir ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör çeşitli giriş engelleri ile korunuyorsa performans farklılıkları da devam edebilir. YDP'ye göre pazardaki rekabet yoğunluğunu belirleyen yapısal güçler işletme performansı üzerinde güçlü etkide bulunmaktadırlar (McGahan ve Porter, 1997). YDP'ye göre işletme performansı iki temel unsur tarafından belirlenmektedir. Birincisi, işletmenin içinde bulunduğu sektördeki yapısal özellikler tarafından belirlenen rekabet yoğunluğudur. İhracat açısından bakıldığında rakiplerin işletmenin hedef pazarındaki ihracat girişimindeki hareketlerine vereceği tepkiler rekabet yoğunluğu için belirleyici olmaktadır. İkinci olarak, işletmenin planlanan rekabetçi stratejisinin etkili ve etkin bir şekilde uygulamaya koyarak pozisyonel bir avantaj sağlaması ve sürdürmesidir. Bu bağlamda, işletmenin göreceli olarak ihracat pazarındaki

müşterilere sunduğu değerler ve bu değerlerin sunum maliyetleri pozisyonel avantajı belirleyici olmaktadır (Porter, 1980; 1985; Day ve Wensley, 1988).

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

İki stratejinin farklı olduğu alanları şu şekilde sıralamak mümkündür (Man, 2004):

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

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

Rekabetçi strateji, işletmenin ihracat girişimi için gerekli olan kaynaklar ve yetenekleri pazar gereklilikleri ile ne kadar uyumlu olduğuna, planlanan kaynak ve yetenek dağılımının uygunluğuna ve stratejinin uygulanma kalitesine karar vererek ihracat ile kaynak ve yetenekler arasında ilişki kurmaktadır.

3.1.4. Strateji ve GZFT Analizi

Strateji, rekabetçi çevrede ortaya çıkan fırsatlarla organizasyonun kaynaklarının eşleştirilmesini sağlayan rasyonel bir süreçtir. Bir başka deyişle, bir örgütün kaynaklarıyla, değişen çevre koşullarını uyumlaştırmaya çalışan uzun dönemli yönelimleri, planları ve hedefleridir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

İşletme birimlerinin amaç ve politikaları işletmenin güçlü, zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsatlar ve tehditlerle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejinin amacı, işletmeyi dış çevre koşulları ile uyumlu duruma getirmektir. İşletmenin kendi yetenekleri, içyapısı ve dış çevre koşulları değişebilir. Stratejinin amacı, bu değişiklikleri birbiri ile uyumlu hale getirerek işletmenin başarılı olmasını sağlamak ve bu başarıyı devam ettirmektir. Bu bağlamda, strateji statik değil, dinamiktir (Porter, 1991).

Geleneksel stratejik yönetim araştırmaları işletmelerin içsel kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsat ve tehditler arasında uyum sağlamaları gerektiğine işaret etmektedir (Tokuda, 2005). Porter'ın (1980) kavramsal çerçevesi endüstriyel organizasyon teorisinin (Bain, 1959; Mason, 1949) yapı – davranış – performans paradigması üzerine kurulmuştur. Sektörün yapısı sektördeki rekabetin kurallarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle Porter'ın beş güç modeli (giriş engelleri, tedarikçilerin pazarlık gücü, tüketicilerin pazarlık gücü, ikame ürünler ve sektördeki diğer işletmelerden kaynaklanan rekabet) işletmelerin sektörde rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yardımcı bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Porter'a göre (1980) rekabetçi strateji rekabetçi beş güce karşı başarılı olabilmek için en uygun stratejilerin seçilmesidir. Bir işletme için en iyi strateji onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır (Porter, 1980; s.43).

Ancak, yapılan bazı ampirik çalışmalarda sektör yapısı ile işletmenin performansının arasındaki ilişkiden çok işletmenin kaynakları ile işletme performansının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bundan dolayı, çalışmaların

birçoğu işletmelerin performansının belirleyicisi ve sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olarak işletmeler arasındaki kaynak heterojenliği üzerine yoğunlaşmıştır.

İşletmeler kendileri için yaptıkları durum analizini, (GZFT) sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar için de yapmalıdırlar. Strateji belirleyebilmek için temel şart; işletmenin kendini ve kendi ürünlerini çok iyi tanıması, neler yapabilip neler yapamayacağını bilmesi; aynı zamanda sektördeki diğer firmaları ve diğer ürünleri tanıması ve onların neler yapabilip neler yapamayacağını tespit edebilmesidir (Hamel ve Prahalad, 1993). Daha sonra elde edilen bu bilgiler analiz edilip, değerlendirilerek uygun stratejilerin oluşturulması gerekmektedir.

Örgütler dıştaki değişimlerden uzaklaşmaya başladığında, örgütsel değişim ihtiyacı ortaya çıkmaya başlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994). İç ve dış değişim sürekli birbiriyle uyum içinde yürütülmelidir. Stratejik hedefler belirlenirken bu uyum gözönünde bulundurulmalı ve bu uyumu güçlendirici stratejiler belirlenmelidir (Hamel ve Prahalad, 1986; 1994).

Strateji ne kadar mükemmel olursa olsun, aynı mükemmellikte uygulamaya geçirilmediği sürece kağıt üzerinde kalacaktır. Her bir yönetici ve çalışanın yapmaları gereken faaliyetleri, sorumluluklarını ve bunlar için gerekli olan kaynakları bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, örgütün yapısı, politikaları, süreçleri, kültürü, liderlik tarzı, teknolojisi, vb. öğelerin stratejiyle ve birbirleriyle uyumlu olmaları stratejinin etkili uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Son yıllarda, oyunun kuralları tamamen değişmektedir. İşletmelerin rekabet çevresindeki ve pazardaki değişimlere çok hızlı cevap vermek için esnek olmaları gerekmektedir (Porter, 1996).

Çevredeki değişiklikler alternatifleri değiştirebilir, ancak varılmak istenen hedeflere ulaşmayı engellemezler. Dolayısıyla hedeflere ulaşmak için değişik alternatifler ortaya çıkabilir, var olanlar ortadan kaybolabilir. Bu

nedenle ortaya çıkan durumlara göre varılmak istenen hedefe nasıl varılacağı yeniden belirlenerek yola devam edilmelidir (McComb, 2002).

Stratejik planlamaya konu olan hedef veya hedefler katı ve değiştirilemez olarak düşünülmemelidirler. Zaman sürecinde işletme içinde ve çevresinde ortaya çıkan değişiklikler ışığında belirlenen hedefler yeniden gözden geçirilerek gerekli düzenlemelerin ve revizyonların yapılması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1994, s.566).

Ayrıca, stratejinin sürekli olması ve sürekli geliştirilmesi, değişen şartlara uydurulması gerekmektedir. Strateji ne kadar anlaşılır ve basit tanımlanırsa, değişen koşullarda tanımlanan stratejiyi destekleyici, sunulan değerini artıran yeni fırsatların tanımlanması, yakalanması ve uygulanması çok daha kolay olmaktadır (Keith, 2001).

3.1.5. Strateji ve İşletmenin Çevresi

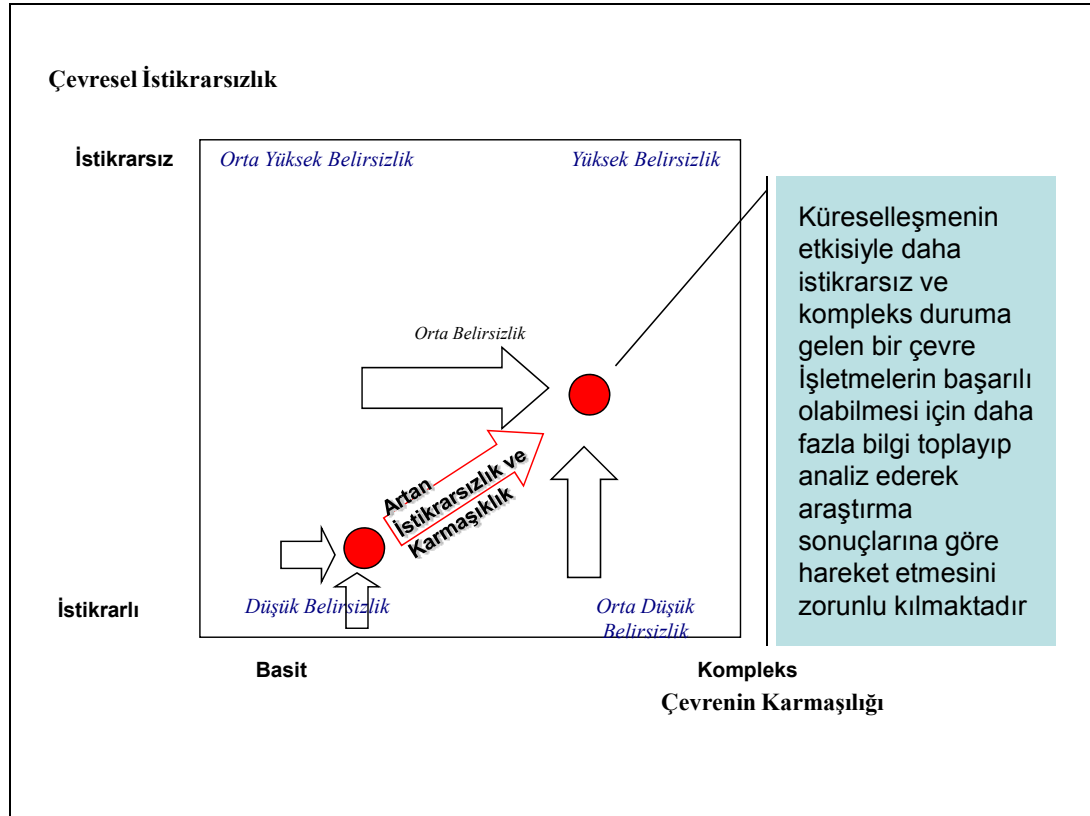
Dış çevre koşullarındaki belirsizlikler, baş döndürücü değişiklikler ve yenilikler nedeniyle o kadar artmaktadır ki, mevcut değişkenlerin gelecekte nasıl bir değişime uğrayacağını ve sonrasında nasıl bir değişimin yaşanacağını tahmin etmek çok zorlaşmaktadır (Ellis, 2001). İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için hem çevrede olabilecek değişiklikleri önceden tahmin etmek, hem de bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, sürekli değişimin yaşandığı, küreselleşme ile birlikte gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için stratejik yönetim model ve tekniklerine daha çok başvurumaktadırlar (Kahveci, 2008).

Dış çevre analizi yapılırken şu noktalar dikkate alınmalıdır (Merdji, 2004; Kahveci, 2008);

- İşletme içinde bulunduğu faaliyetle ne tür bir talebe cevap vermektedir? Zaman içinde bu talep nasıl değişmiştir? Gelecekte ne gibi değişiklikler beklenmektedir? (Ürün hayat eğrisi),

- Müşterilerin beklentileri nelerdir? Zamanla bu beklentiler nasıl değişmiştir ve gelecekte nasıl değişebilecektir? ,
- Müşterilerin talebi esnek midir?,
- Potansiyel pazarın büyüklüğü ne kadardır?,
- Piyasadaki rakipler nelerdir, kimlerdir? Aynı ihtiyacı karşılayan başka ürünler var mıdır? Varsa bu ürünler hangileridir?,

Müşteriler açısından kritik konular ve işletme açısından kritik noktalar nelerdir?



Şekil 3.1: Çevredeki Değişim

Kaynak: Kahveci ve Sayılğan, 2006

1980'lerden sonra işletmelerin doğrudan ilişkili olduğu çevre ile dolaylı olarak ilişkili olduğu bilgi teknolojileri, yenilikler, ulaşım ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler ile serbest piyasa ekonomisi fikrinin hakim olduğu dış çevre derinden değişmiştir. Küreselleşen çevre daha kompleks duruma gelirken, dış çevre de daha belirsiz ve istikrarsız duruma gelmiştir (Şekil 3.1).

Bu nedenle, işletmelerin bu ortamda daha çok sayıda faktörü inceleyip analiz etmesi ve bunların sonuçlarına göre stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu çevresel faktörlerdeki değişikliklerin işletme stratejilerini nasıl etkileyeceği konusunda ise ayrıca dikkatli olunması gerekmektedir. Ulaşılabilecek her türlü ulusal ve uluslar arası kaynaklardan piyasa ve çevre hakkında gerekli bilgiler toplanarak analiz edilmeli ve bunların sonucuna göre stratejiler belirlenmelidir (Daft, 1988).

3.1.6. İhracat Stratejileri

İhracat stratejileri ile ilgili araştırmalar, işletmelerin uluslar arası aktivitelerde nasıl yer aldığı, nasıl gelişme gösterdiği ve uluslar arasılaşmanın performanslarını nasıl etkilediği ile ilgili olmuştur. Yapılan çalışmalarda, (Johanson ve Wiedersheim, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977; Welch ve Luostarinen, 1988; Madsen, 1989; Bilkey ve Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Bilkey, 1982; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Çavuşgil ve Zou, 1994) ihracatçıların özellikleri ile ihracatçı olmayanların, yüksek performans gösterenler ile düşük performans gösterenlerin özellikleri karşılaştırılarak başarı ve başarısızlık faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, ihracat performansı ile ilgili yapılacak çalışmaları iki ana kategoriye ayırmak mümkündür. Birincisi kategori, ihracat yapmayan bir işletmenin ihracat yapmasının performansını nasıl etkileyeceği, ne gibi özelliklere sahip olan işletmelerin ihracat yapmak için girişimde bulundukları ve ihracat yapılacak ülke, pazar, sektör ve diğer çevresel özelliklerin ihracat performansını nasıl etkileyeceği sorularına verilecek cevaplar üzerine yoğunlaşmaktadır. İkinci kategori ise, ihracat yapan işletmelerden ihracat performansı diğer ihracat yapan işletmelerinkinden yüksek olan işletmelerin bu yüksek ihracat performansını açıklayıcı işletmeye özgü, ihracat yapılan ülkeye, pazara, sektöre ve diğer çevresel özelliklere özgü özelliklerden hangileri olduğu sorularına verilecek cevaplar üzerine odaklanmaktadır. Çalışmamızın temelini, ikinci kategorideki ihracat yapan işletmelerdeki performans farklılıklarını açıklayıcı değişkenler, stratejiler ve özellikler oluşturmaktadır.

İhracat performansı ile ilgili literatürde göze çarpan bir diğer husus da yapılan çalışmaların yönetim etkileri, firma özellikleri ve el yetenekler gibi işletmenin iç özellikleri üzerine daha çok odaklanırken işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri ve dış çevrenin özellikleri çok fazla dikkate alınmamış olmasıdır. Bu nedenle, bu çalışmada daha yapılan araştırmalar işletmelerin iç özellikleri üzerinde duran kaynak temelli strateji ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstriyi ve dış çevreyi dikkate alan endüstriyel organizasyon temelli strateji dikkate alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Aşağıda genel olarak ihracat stratejileri alanında yapılan çalışmalar kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Ardından yukarıda belirtilen iki temel işletme stratejisi çerçevesinde yapılan çalışmalar gruplandırılarak sunulmaktadır.

Bikey (1985) çalışmasında 1979 ve 1985 yıllarında sırasıyla 248 ve 190 işletmeden aldığı cevapları değerlendirdiği çalışmasında sınırlı akılcılık (bounded rationality) teorisi ve Linblom'um peşpeşe sınırlı karşılaştırmalar (successive limited comparisons) teorisi çerçevesinde ihracat pazarlama uygulamalarının tam optimal olmadığını ifade etmektedir. Sonuçları üç kategoride değerlendirerek her kategoriyi kendi içinde en karlı ve en az karlı ihracat uygulamaları şeklinde belirlemiştir. Tablo 3.1'de sadece tüketim malları için belirlenen uygulamalar gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Tüketici Ürünleri İçin İhracat Uygulamaları

İhracat Uygulaması	En Az Karlı Uygulama	En Çok Karlı Uygulama
Kullanılan İhracat Kanalı	1979 ve 1984 verileri: Doğrudan perakendeciye ihracat	1979 ve 1984 verileri: İki den fazla kanalı aynı anda kullanmak
İşletmenin İhracat Yapısı	1984 Verileri: Sözleşmeli ihracat ajanı	1979 ve 1984 verileri: İhracatın ana işletme ya da bir yan kuruluşla yapılması
Satıcı desteğinin şekli	1984 Verileri: Farklı satıcı destekleri	1979 ve 1984 Verileri: Anlaşmalı Satıcı Desteği
İhracat Fiyat Seviyesi	1979 ve 1984 verileri: İhracat fiyatları ABD'deki fiyatlardan düşük	1979 ve 1984 Verileri: İhracat Fiyatları ABD'deki fiyatlardan yüksek

Kaynak: Bikey, 1985; s.39

Lages ve Lages (2004) Portekiz ve İngiltere’den işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmada kısa dönem ihracat performansını ölçmek için bir model oluşturmuşlardır. Posta yoluyla gönderilen anket yöntemi ile toplanan verilerle ihracattan sorumlu kişilerin öznel değerlendirmeleri ile kısa dönem ihracat performansı gelişmesi, kısa dönem ihracat yoğunluğu gelişmesi ve bir yıl içinde beklenen ihracat performansı artışı incelenmiştir. Geliştirilen kısa dönem ihracat performans skalası (STEP scale, Short Term Export Performance) ile kısa dönem ihracat performansını referans noktası alınarak uzun döneme yönelik planlar yapılmasına yardımcı olabileceği ifade edilmektedir (Lages ve Lages, 2004: s.50).

Crespy ve diğ. 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada Amerika Birleşik Devletleri’nde Ticaret Departmanı (Department of commerce) satış ve toplam satışların oranı olarak ihracat büyümesinde en tepede yer alan ihracat şirketlerinden (“E” Award Winners) 73’ü ile yapılan anket ile 57 farklı aktivitenin ihracat performansında belirleyici olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Daha sonra bu aktivitelerden en önemli 10 tanesi sıralanmıştır. Daha sonra bu aktivitelere göre 4 adet benchmarking stratejisi belirlemişlerdir. Buna göre, iyi müşterileri bulmak ve onları elde tutmak için çaba göstermek, müşterilerle uzun dönemli ilişkilere girmek, maliyetleri en etkin bir şekilde yönetmek en etkili stratejiler olarak ifade edilmiştir (Crespy ve diğ., 1993).

İngiltere’de Kraliçe Ödülleri Endüstri Seçim Komitesi ihracat performansının ölçümü için altı kriter belirlemiştir. Bunlar; ihracat satışlarının brüt değeri, ihracatın büyümesi, sektör ortalamasına göre ihracat oranı, ihracat oranının büyümesi (kısa ve uzun dönem) ve özellikle zor pazarlara giriştir (Fenwick ve Amine, 1979; 748).

Fenwick ve Amine İngiltere’de giyim sektörü üzerinde yaptıkları ihracat performansı değerlendirmesinde, diskriminant analizi ile ihracatta tecrübe (ihracat yapılan yıllar ile ölçülen), fiyatlama politikasında esneklik ve ürün adaptasyonunun başarılı ihracat işletmelerini başarısızlardan ayıran özellikler olduğu gözlenmiştir. Diskriminant analizi ile elde edilen sonuçların

Jack-Knife tekniği ile geçerlilikleri test edilmiş ve örneklemenin %66'sı için geçerli, bağımsız ve doğru bir sınıflama sağladığı tespit edilmiştir (Fenwick ve Amine, 1979).

Theodore Levitt (1983;1984) okuluslu şirketlerle, küresel şirketleri ayrı ayrı değerlendirmektedir. Çok uluslu şirketler birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve ürünleri ile süreçleri ülkeden ülkeye farklı şekilde adapte etmekte iken, küresel şirketler tek bir ürünü aynı yolla heryere satmaktadır. Levitt'in tezine göre küresel şirketler yüksek kalite, düşük fiyat ve sağladıkları güvenilirlikle çokuluslu şirketleri rakabette yenecekelerini ve dünyanın geleceğini de bu küresel şirketlerin şekillendireceğini savunmaktadır (Levitt, 1983; 1984). Diğer taraftan, Levitt'in tanımındaki çok uluslu şirketler odaklanma stratejisi ile ürün ve hizmetlerini en uygun pazarlara, en uygun şekilde sundukları sürece rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Küresel şirketler en düşük maliyet stratejisi ile küresel piyasalarda rekabet avantajı elde ederken, uluslar arası şirketler odaklanma stratejisi ile bu avantajı elde edebileceklerdir.

Levitt'in (1983, 1984) tek bir standart ürünü yerine Hamel ve Prahalad (1985) tarafından geniş bir ürün yelpazesi önerilmektedir. Onlara göre, küresel bir strateji, çeşitli ürünleri gerektirmekte ve bu nedenle teknoloji, marka ve dağıtım kanalları bu ürünler için paylaşılmalıdır.

Kogut (1985) küresel strateji için stratejik esnekliğin önemini vurgulamaktadır. Stratejik esneklik, oldukça dalgalı olan dünya ekonomisinin belirsizliklerini işletmenin avantajı durumuna getirebilmek olarak tanımlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, farklı kaynakları kullanmak, döviz kurları ve faktör maliyetleri gz önüne alarak üretimin uygun yerlere kaydırılması ve piyasalardaki eksik bilgi koşullarından ve ekonomik dengesizliklerden yararlanarak arbitraj yapabilmekten geçmektedir (Kogut, 1985).

Porter (1986) eşitli ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı belirterek küresel stratejinin iki temel boyutunu belirtmektedir: Faktör – maliyet

farklılıkları dikkate alınarak değer ilave edici aktivitelerin ortaya çıkarılması ve aktivitelerin karşılıklı bağımlı piyasalar arasında koordine edilmesi gerekmektedir. Böylece başarı, işletmenin rekabetçi pozisyonunu sağlayan aktivitelerinin piyasalar arasında entegrasyonu ile sağlanmaktadır (Porter, 1986). Diğer taraftan, Quelch ve Hoff (1986) ise yerel piyasa koşullarına cevap verebilmenin önemini savunmaktadır. Onlara göre, standardizasyondan çok iyi pazarlama fikirlerinin etkin olarak küresel pazarlarda kullanılması ve bilgi transferini teşvik eden bir örgüt yapısının olması gerekmektedir. Bunun anlamı, işletmenin “küresel düşün” ama “yerel harekete geç”mesidir (Quelch ve Hoff, 1986).

Sheth (1986) küresel pazarların doğru anlaşılması ile uygulanacak doğru stratejilerle küresel pazarlarda başarılı olunabileceğini ifade etmektedir. Küresel pazarlarda ihtiyaçlar ve kaynaklar aynı ise küresel pazarlardan bahsedilmekte ve tüm pazara seri üretim yapılarak başarılı olunabilecektir. Ancak, kaynaklarda ve ihtiyaçlarda farklılıklar olması durumunda üç farklı farklılaştırma stratejisi izlenilerek başarılı olunabilecektir. Bunlar;

- Ürün farklılaştırması: ürünün farklı küresel pazarlara göre farklılaştırılması,
- Pazar ayrıştırması: ürünün farklı küresel pazarlarda farklı segmentlere sunulması,

Özelleştirilmiş farklılaştırma: her pazara farklı ürün sunulmasıdır (Niş pazarlama)(Sheth,1986).

3.2. Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı

3.2.1. Kaynak Temelli Strateji

Kaynak temelli stratejiye (KTS) (Avusturyalı Ekonomistler Stratejisi) (Austrian Economists based) göre işletmenin getirilerinin ve izlediği stratejilerin temelinde işletmenin kendine özgü kaynakların ve yeteneklerinin

olduğu kabul edilir. İşletmelerin performansının ve rekabetçi üstünlüğünün arkasındaki temel güç işletmelerin taklit edilmesi zor özellikleridir (Barney, 1986; Rumelt, 1984, 1987). Buna göre işletmenin performansını içinde bulunduğu sektörün yapısal karakteristiklerinden çok firmanın kendine özgü varlıkları ve yetenekleri belirlemektedir (Rumelt, 1991; Greene ve diğ., 1999). Sektördeki bütün firmaların benzer stratejik kaynaklara ve yeteneklere sahip olmadığı ve bu kaynakların firmalar arasında değişiminin kolay olmadığı varsayılır. Bu kaynak ve yetenek farklılıkları firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturmaktadır (Barney, 1994). Barney'e (1994) göre işletmenin stratejilerini uygulamaya koymaya etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yardımcı işletmenin sahip olduğu varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, işletme davranışları, bilgi vb. işletmenin rekabetçi avantajının temelini oluşturmaktadır. Barney'in görüşlerine göre işletmenin rekabetçi avantaja sahip olmasının koşulları (Tokuda, 2005; Barney ve Clark, 2007; 51);

- a) Kaynaklar işletmeler arasında heterojen olmalı ve aynı zamanda işletme açısından stratejik öneme sahip olmalı,
- b) Söz konusu kaynaklar az bulunmalı ve işletmeler arasında değişimi de çok kolay olmamalı.

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

Birçok araştırmacı KTS'yi esas alarak farklı kavramlarla işletmelerin sahip olduğu rekabetçi avantajın nedenlerini araştırmışlardır (Tokuda, 2005). Hamel ve Prahalad (1994) "*temel yetenekler*" (core competence), Teece ve

diğ. (1997) “*dinamik kabiliyetler*” (dynamic capability), Nelson ve Winter (1982) rutin ve beceriler (routin and skills) ve Barney (2007) (Valuable, rare, imperfectly imitable, used by Organization) VRIO çerçevesi ile KTS’nin rekabetçi avantaj sağlayan farklı yönlerini açıklamaya çalışmışlardır. Tablo 3.2’de verilen VRIO çerçevesi içinde firma değerli kaynaklara sahip ise belli bir ranta sahip olmakta ve bu rant işletmenin daha yüksek kar elde etmesine, dolayısıyla rekabetçi avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Kaynakların “*Değerli*” (valuable) olması: İşletmenin sahip olduğu kaynaklar işletmeye rakiplerinden daha ucuz mal ya da hizmet sunmalarına ya da mal ve hizmetlerini farklılaştırmalarına yardımcı oluyor ise bu kaynaklar işletme için değerlidir.

Tablo 3.2: VRIO Çerçevesi

Kaynak ya da yetenek					
Değerli mi?	Az bulunan mı?	Taklit edilmesi zor mu?	İşletme tarafından kullanılabilir mi?	Rekabetçi sonuç	Ekonomik performansa etkisi
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normlin altında
Evet	Hayır	-		Rekabetçi parite	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabetçi avantaj	Normal üzeri
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli rekabetçi avantaj	Normal üzeri

Kaynak: Barney, 2007; s.39

Kaynakların “*Az Bulunan*” (rare) olması: Bir işletmenin az bulunan bir kaynağa sahip olması, sahip olduğu az bulunan kaynak nedeni ile firmanın rakiplerinden daha fazla satışlarından kar marjı elde edebilmesi, ya da daha yüksek miktarda satışlara ulaşabilmesidir.

Kaynakların “*Taklit edilemez*” (non-imitable) olması: işletmenin az bulunan kaynağı ile elde ettiği fazla kar marjını devam ettirebilmesidir.

Kaynakların “*Organizasyonu*”: İşletmenin, işletme politikalarını ve süreçlerini işletmenin sahip olduğu değerli, az bulunan ve taklit edilmesi çok maliyetli olan kaynaklarını rekabetçi avantaj için kullanabilecek organizasyonu sağlayabilmesidir.

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

Eğer firmanın sahip olduğu kaynaklar rakip işletmeler tarafından taklit edilebiliyorsa, bu durumda işletmenin rekabet avantajı çok uzun sürmemektedir. İşletmenin rekabet avantajının sürdürülebilirliği rakipler tarafından sahip olunan kaynakların kolayca taklit edilememesi, ya da rakipler tarafından kolayca sahip olunamamasına bağlıdır.

Grant (1991) kaynakları üretim sürecine giren girdiler olarak tanımlarken, yetenekleri bazı görev ve aktiviteleri yerine getirmek için kaynakları bir araya getirme kapasitesi olarak tanımlamaktadır.

Armit ve Schoemaker (1993) ise, ürün ve hizmete dönüştürülebilen ve işletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilebilen faktörler, yetenekleri ise istenilen sonuçları elde etmek için kaynakları kullanma kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Penrose (1959) işletmeleri fiziki ve insani kaynakların toplamı olarak tanımlamış ve bu kaynakların işletmeler arasındaki heterojenliğine işaret etmiştir. İşletmelerin atıl duran kaynaklarının büyüme fırsatı olarak kullanılabileceği ve bu şekilde rekabetçi avantaj elde

edebileceklerini savunmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin büyüme isteklerinin olup olmamasının işletmelerin büyümelerinde belirleyici olacağını belirtmektedir. Penrose'un (1959) çalışması ile uyumlu olarak Dhanaraj ve Beamish (2003) örgütsel kaynaklar, girişimci kaynaklar (entrepreneurial resources) ve teknolojik kaynaklar olmak üzere üç farklı kaynak grubu belirlemişlerdir. Örgütsel kaynaklar, genellikle işletmenin büyüklüğü ile ilişkilendirilen ve işletmenin kullanımına hazır olan fiziksel ve finansal kaynaklardır. Girişimsel kaynaklar, yöneticilerin işletmenin büyümesi ile ilişkili olarak aldıkları riskler ve girişimler, teknolojik kaynaklar ise yüksek oranlı, işletmeye özgü teknolojik know-how sağlayan ve işletmenin büyümesinde önemli rol oynayan araştırma-geliştirme giderleri olarak ifade edilmektedir.

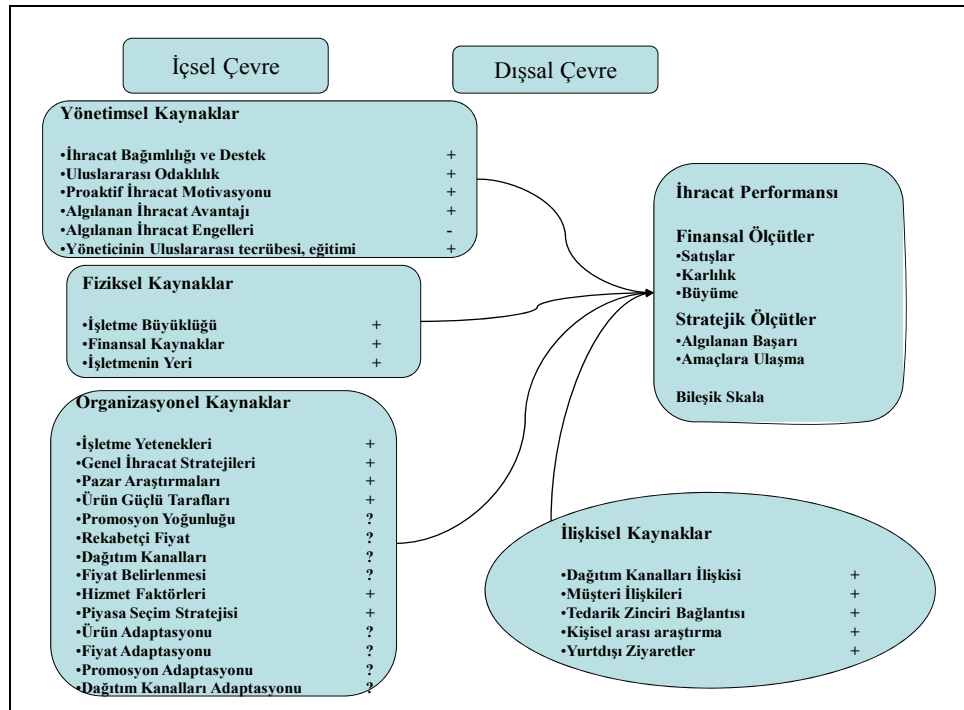
Kaynak temelli strateji işletmenin rekabet avantajının temelinde işletmelerin kaynakları arasındaki heterojenlik ve bu heterojen kaynakların işletmeye sağladığı üstünlük yatmaktadır.

3.2.2. Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı ile İlişkili Çalışmalar

Ibeh ve Wheeler (2005) 1990-2003 dönemine ait işletme seviyesinde İngiltere'de ihracat performansını incleyen araştırmalar incelenerek kaynak temelli strateji ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada kaynaklar, kaynak temelli strateji ile uygun olarak yönetimsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve ilişkisel kaynaklar olarak alınmış ve bu dört değişkenle, Zou ve Stan'ın (1998) çalışmalarında belirlediği EXPERF skalası ihracat performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Şekil 3.2'de gösterilen sonuçlara göre, yönetimsel, fiziksel, organizasyonel ve ilişkisel kaynakların çoğunun ihracat performansı ile pozitif bazılarının ise negatif ilişkili olduğu ve bazılarının ise ilişkisinin tam olarak belirlenemediği gözlenmektedir. Ancak, çalışma sonuçlarının kaynak temelli strateji ile uyumlu olduğu ifade edilmektedir (Ibeh ve Wheeler, 2005).

İhracat rekabet avantajı rekabetçi fiyatlar yoluyla (düşük birim maliyet, düşük satış fiyatı olabilir) ya da yüksek kaliteli ürün yoluyla (daha iyi dizayn,

daha iyi paketleme, daha iyi marka imajı olabilir) ya da kaliteli hizmet vermekle (daha iyi satış sonrası hizmetler, daha hızlı teslimat, daha iyi teknik destek olabilir) müşterilere değer sunarak sağlanabilir. Piercy ve diğerleri (1998) düşük rekabet avantajına sahip ihracatçılara göre yüksek rekabet avantajı olan ihracatçıların daha üstün işletme kaynakları ve yetenekleri olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre farklı işletme kaynakları ve yeteneklerinin farklı ihracat performansına neden olabileceği sorgulanmaya başlamıştır (Ling-Yee ve Ogunmoku, 2001a). Çalışmanın sonuçları kaynak temelli strateji ile uyumlu olarak yorumlanmaktadır.



Şekil 3.2: Kaynak Temelli Stratejinin İhracat Performansına Etkisi

Kaynak: Ibeh ve Wheeler, 2005; 551

Lee ve Griffit (2004) Güney Kore’de elektronik sektöründe yaptıkları araştırmada ihracat pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İhracat ürün stratejisi, ihracat fiyat stratejisi, ihracat dağıtım kanalları, ihracat promosyon stratejisi ile yabancı dağıtım kanalları şeklinde gruplandırdıkları anket soruları ile elde ettikleri verilerle regresyon analizi yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre standart pazarlama stratejisi uygulayan işletmeler ile yabancı ülke müşterilerinin isteklerine uyum, fiyat, dağıtım, ürün ve promosyon stratejileri izleyen işletmelerin daha yüksek

performans sergiledikleri gözlenmiştir (Lee ve Griffit, 2004). Çalışmanın sonuçları kaynak temelli stratejiyi desteklemektedir.

Kaleka, 2002 yılında yaptığı çalışmasında kaynak temelli strateji temelinde ihracat piyasasındaki rekabetçi avantajın kaynaklarını incelemiştir. Şekil 3.3'te verilen çerçeve model ile;

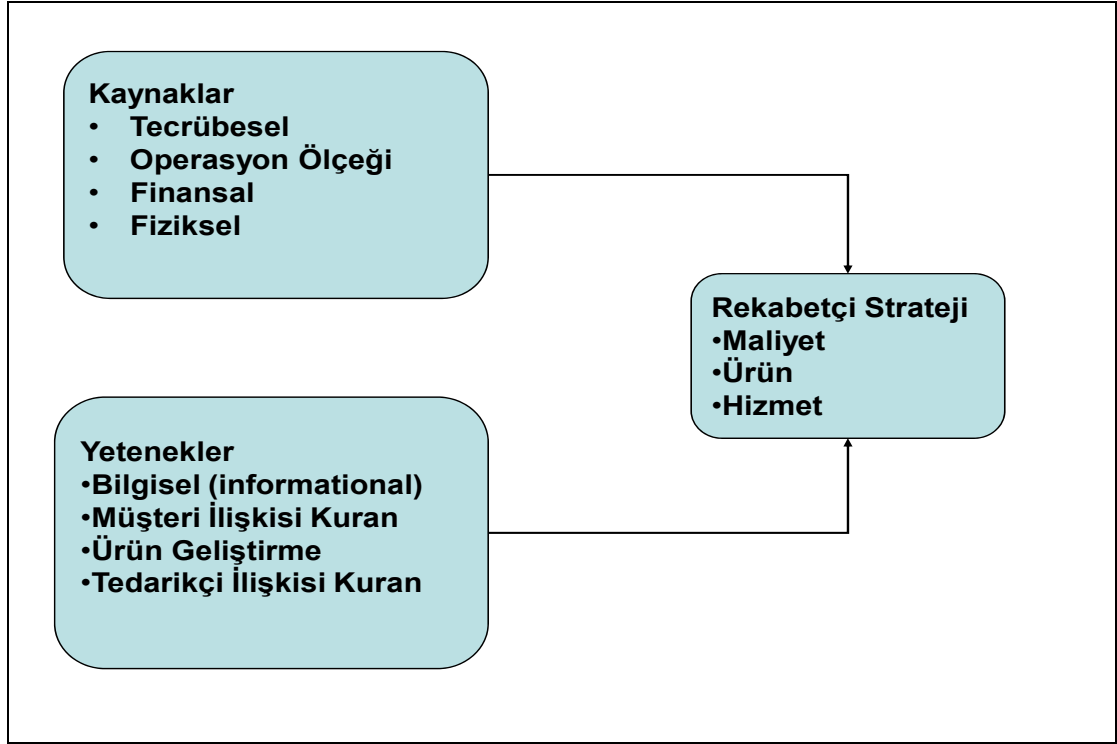
- Fiziksel, finansal kaynaklar ile tecrübe ve ölçeğin ihracat piyasalarında maliyet avantajı, hizmet avantajı ve ürün avantajı sağladığı,
- Ürün geliştirme, bilgi elde etme, müşteri ilişkileri geliştirme ve tedarikçi ilişkileri geliştirme ile ilgili yetenekleri ihracat piyasasında maliyet, ürün, hizmet avantajı sağladığı

çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar şekil 3.4'te özetlenmektedir. Buna göre,

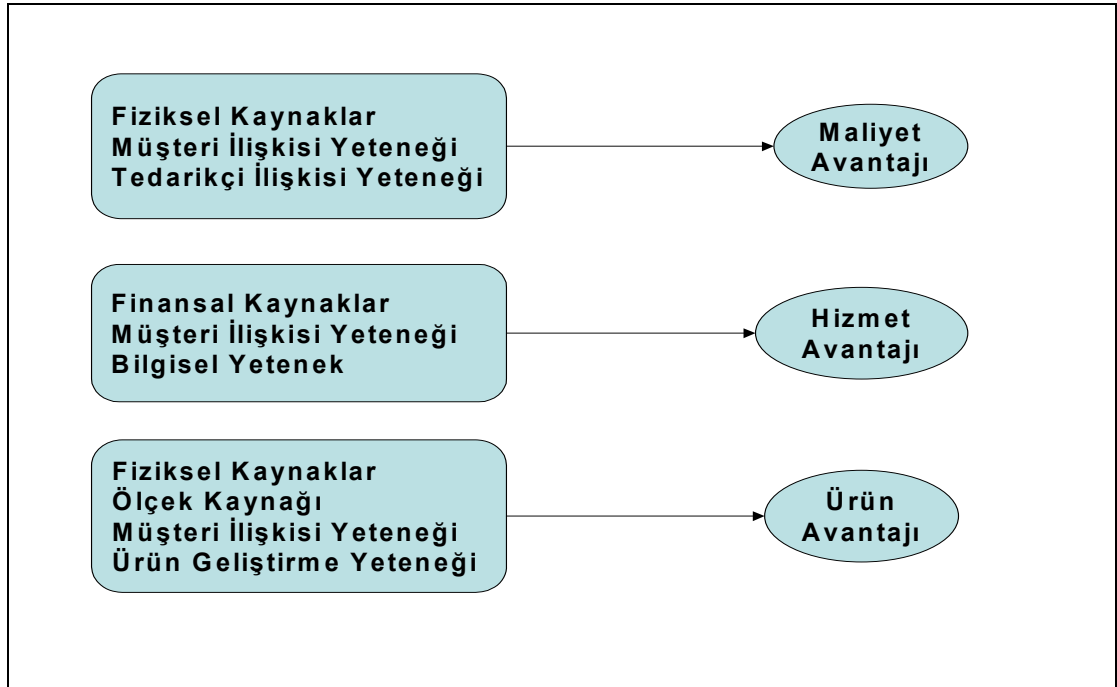
- Güçlü fiziksel kaynaklar ile müşteri ve tedarikçilerle çok yakın ilişkiler kurabilme yeteneği maliyet avantajı,
- Güçlü finansal kaynaklar ile iyi müşteri ilişkisi ve bilgisel yetenekler hizmet avantajı,
- Güçlü fiziksel kaynaklar, ölçek büyüklüğü ile iyi müşteri ilişkisi ve ürün geliştirme yeteneği ürün avantajı

sağlamaktadır.



Şekil 3.3: İhracat Piyasasında Rekabetçi Avantaj Kaynakları

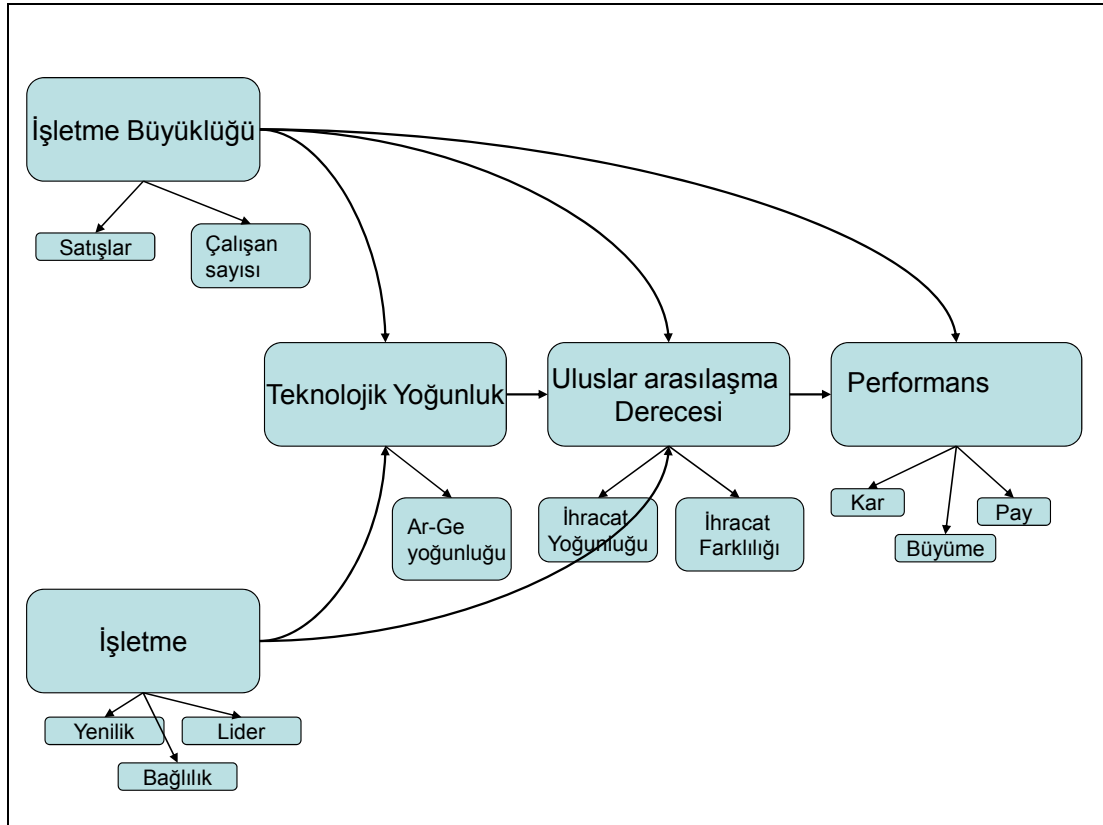
Kaynak: Kaleka, 2002; 276



Şekil 3.4: İhracat Piyasasında Rekabetçi Avantaj

Kaynak: Kaleka, 2002; 280

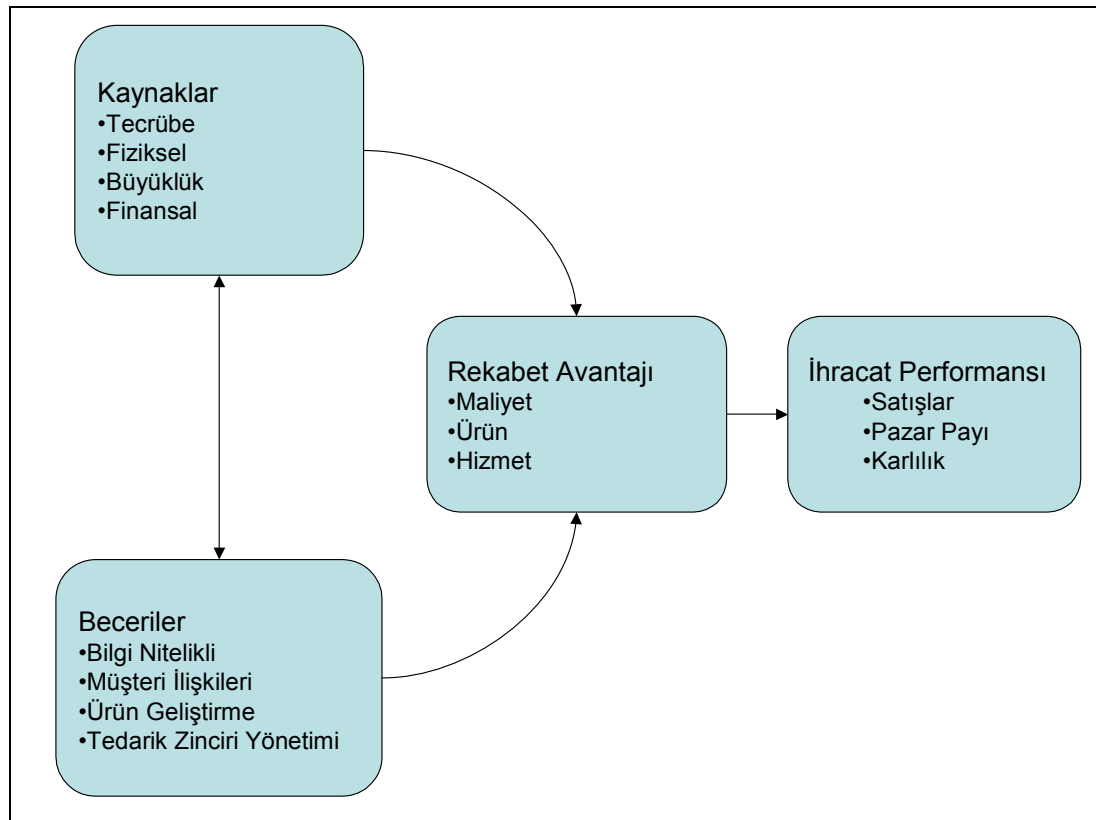
Dhanaraj ve Beamish (2003) Amerikan ve Kanada’lı küçük ve orta ölçekli ihracat işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada kaynak temelli teori ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Şekil 3.5). İşletme kaynağı olarak satışlar ve çalışan sayısı ile ölçülen işletmenin büyüklüğü, liderlik, bağlılık ve yenilikle ölçülen girişimcilik ve Ar-Ge harcamalarının toplam satışlara oranı ile ölçülen teknolojik yoğunluk kullanılmıştır. İşletme performansı karlılık, pazar payı ve büyüme ile ölçülmüştür. Anket çalışması 385 Kanadalı ve 500 Orta-Batı Amerikalı işletmeler üzerinde yapılmıştır. Veriler Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, girişim, teknolojik yoğunluk ve işletme büyüklüğü ihracat stratejisinin tahmin edicileri olarak uygun olduğu ihracat stratejisinin de ihracat performansını olumlu etkilediği gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Kaynak Temelli Teori ve İhracat Performansı

Kaynak: Dhanaraj ve Beamish, 2003; 247

Piercy ve diğ. (1998) işletmenin yüksek ihracat performansına sahip olmalarını iki önemli alandan kaynaklanan rekabet avantajına bağlamaktadırlar. Bu iki alan işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve becerilerdir. İhracat performansını ölçmek için subjektif ölçüm kriteri satışlar, pazar payı ve karlılık; rekabet avantajı için maliyet, ürün ve hizmet alanları; kaynaklar, tecrübe, fiziksel kaynak, büyüklük ve finansal kaynaklar; beceriler ise bilgi nitelikli, müşteri ilişkileri, ürün geliştirme ve tedarik zinciri yönetimi olarak değerlendirilmiştir (Şekil 3.6). Araştırma sonuçlarına göre çok küçük farkla iki istisna dışında bütün kaynaklar ve beceriler ile maliyet, ürün ve hizmet ile ölçülen rekabet avantajı arasında güçlü ilişki tespit edilmiştir (Piercy ve diğ. 1998).



Şekil 3.6: İhracatta Rekabetçi Avantajın Kaynakları

Kaynak: Piercy ve diğ. 1998; s.381

Leonidou ve diğ. (2002) kurdukları ihracat performansı modelinde yönetici özellikleri, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerin ihracat hedeflerini

belirlediğini ve bu hedefler doğrultusunda da ihracat pazarlama stratejisinin oluşturulduğunu ifade etmektedirler. Belirlenen ihracat pazarlama stratejisi sonucunda ise ihracat performansının belirlendiğini savunmaktadırlar. Kurdukları modeli 17 farklı dergide yayınlanmış 37 ampirik ihracat performansı çalışmasını inceleyerek çalışmalarda kullanılan 32 ihracat pazarlama stratejisi değişkenlerinin p-değerlerinin ağırlıklandırılmış Z-değerleri toplanması (adding weighted Z –values) yöntemi ile birleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre iyi dizayn edilmiş bir ihracat pazarlama stratejisi ihracat performansını belirlemektedir. Piyasa ayrıştırması, ürün kalitesi, fiyat stratejisi, bayi desteği ve reklam ihracat pazarlarında performansı olumlu etkilemektedir. Ayrıca, ihracat pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin son zamanlarda yapılan çalışmalarda daha güçlü bir şekilde olduğu tespit edilmiştir (Leonidou ve d. 2002).

Zou ve Çavuşgil (2002) küresel pazarlama stratejilerini üç farklı perspektife ayırmaktadır; standardizasyon, yapılanış – koordinasyon (configuration – coordination) ve bütünleşme (integration). Almeida Couto ve diğ. (2006) yaptıkları çalışmada uluslar arası pazarlamanın yapılanış ve koordinasyon – bütünleşme perspektifini ele alarak, Avrupa'daki 1998 yılının 500 büyük işletmesinin 239'u üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yapılanış yaklaşımı değer zinciri aktivitelerine odaklanarak ülkelerin ulusal pazarları ile yurt dışındaki pazarlar arasındaki sinerji yaratan faktörlerden yararlanmayı hedeflemektedir (Almeida Couto ve diğ, 2006; s.146). Yapılanış, odaklanma ile elde edilen karşılaştırmalı üstünlüklerden yararlanırken, koordinasyon ölçek ekonomileri, kapsam ve öğrenmeden elde edilen sinerjiden faydalanmaya çalışmaktadır. Bütünleşme bakışı ise, işletmenin rekabetçi aktivitelerinin piyasalar arasında nasıl planlandığı ve uygulandığı ile ilgilidir (Almeida Couto ve diğ, 2006; s.146).

3.2.3. Pazar Odaklı Davranış ve İhracat Performansı

Pazar odaklı (market oriented) işletmeler faaliyet gösterdikleri pazar ile ilgili (örneğin; müşteri ihtiyaçları, rakiplerin faaliyetleri, tedarikçiler) bilgileri

toplamakta, topladıkları bilgileri ilgili birimlere dağıtmakta ve bu bilgiler doğrultusunda çeşitli çıkar gruplarının (örneğin; müşteriler, ortaklar vb.) ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılamaya çalışmakta ve bu şekilde rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmektedirler. Değişimin sürekli, güçlü, hızlı ve kökten olduğu uluslar arası piyasalarda, ihracatçı işletmelerde pazar odaklı olma ihtiyacı daha da artmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993) ve Slater ve Narver (1994) pazar odaklılığın işletmenin faaliyet gösterdiği çevreden bağımsız olarak performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermişlerdir (Cadogan ve diğ. 2002b).

Cadogan ve diğ. (2001), Yeni Zelanda ve Finlandiya'dan örneklemeler kullanarak ihracat pazar odaklı davranışın belirleyicilerini incelemişlerdir. Ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, ihracat koordinasyonu ve ihracat pazar odaklı davranışı arasında pozitif bir ilişki; göreceli olarak düşük değişken çevre koşullarında işletmenin formalleşme derecesi ile ihracat odaklı davranışı pozitif, sadece Finlandiya örneği için, yüksek değişken çevre koşullarında negatif; işletmenin merkezileşme derecesi ile ihracat pazar odaklı davranışı düşük değişken çevre koşullarında pozitif, yüksek değişken çevre koşullarında negatif; yönetimin ihracata olan bağlılığı ile ihracat pazar odaklı davranış arasındaki ilişki pozitif, üst yönetimin ihracat pazar odaklılığa verdiği önem ile işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı arasındaki ilişki pozitif; sadece Yeni Zelanda örneği için, işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı ne kadar çok ödüllendirirse işletmenin ihracat pazar odaklı davranışı o kadar büyük, işletmenin ihracat odaklı eğitim sistemi ne kadar iyiye işletmenin davranışı da o kadar yüksek olmaktadır. Son olarak, ihracat tecrübesinin de ihracat pazar odaklı davranış ile pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Cadoğan ve diğ., 2001).

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

pazar aktivitelerinin, ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Cadoğan ve diğ., 2002a).

Cadogan ve diğ. (2003) daha sonra çalışmalarını Hong Kong’lu üretici işletmeler ile genişletmişlerdir. Amrpirik sonuçlara göre, ihracat pazar odaklı davranış, çok yükek seviyede değişim ve belirsizlik koşullarında faaliyet gösteren işletmeler için en önemli faktör olmaktadır. Bu sonuç 2001 yılında Yeni Zelanda ve Finlandiya örneklemleri ile elde edilen sonuçların tam tersini göstermektedir. Ülkeler arasındaki algılama farkları ya da işletmelerin bakış açıları elde edilen sonuçların da farklı olmasına neden olmaktadır. İhracat pazar odaklı davranış ve performans arasındaki ilişki çok yoğun pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için hem pozitif hem de güçlü olmaktadır. İlginç bir şekilde, düşük çevresel değişim koşullarında ihracat pazar odaklı davranış sergilemenin maliyeti elde edilen maliyetlerden daha yüksek olduğu için anlamlı değildir (Cadogan ve diğ. 2003).

Diğer taraftan, pazar odaklılık ile uluslar arası hizmet işletmeleri performansı için çok net değildir. Ayrıca, pazar odaklılık ile hizmet işletmesi performansı arasındaki ilişki ile ilgili çok fazla çalışma mevcut değildir ve tartışmaya açıktır (Cadogan ve diğ., 2002a).

İhracat pazar odaklı olmak ile ihracat performansını artırabilmek için;

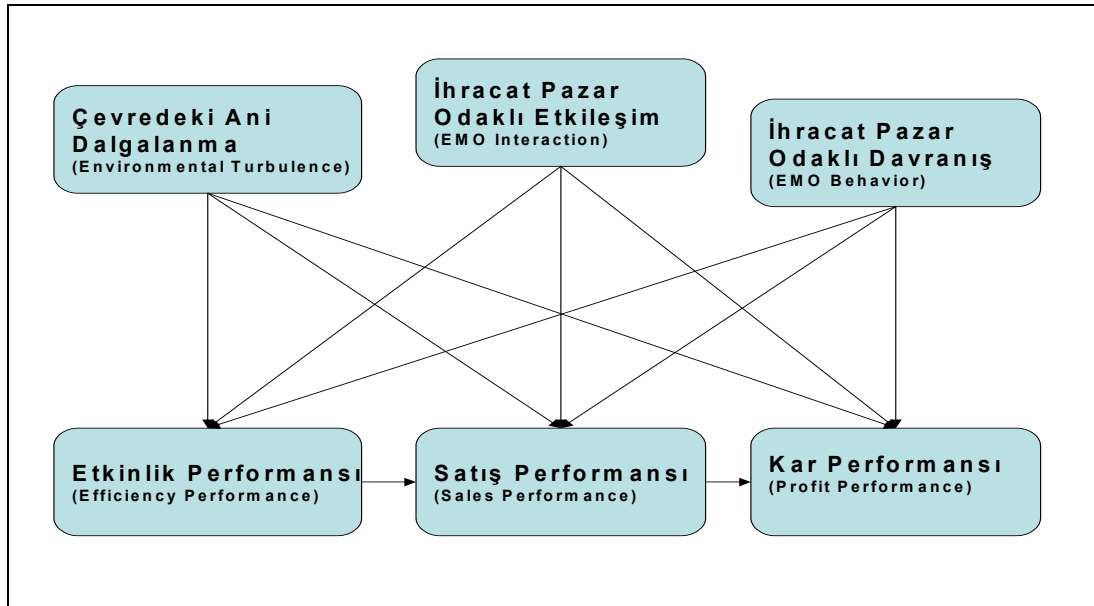
- İhracat müşterilerinin ihtiyaç ve istekleri tahmin edilebilir ve istikrarlı olmalı,
- İşletmenin ihracat pazarındaki rekabet çevresinin işletmeye çok fazla tehdit teşkil etmemesi
- Teknolojik değişimin çok hızlı olmaması

gerekmektedir.

Cadogan ve diğ. (2002a) Finli 1205 ihracat işletmesinden 783 geri dönen anket çalışması ile ihracat pazar odaklı etkileşim, ihracat pazar odaklı etkileşim ve çevresel değişim ile etkililik performansı, satış performansı ve

karlılık performansı ilişkilerini aşağıda belirtilen model çerçevesinde açıklamaya çalışmışlardır (Şekil 3.7). Ankete cevap veren işletmelerden 61'i hizmet, 66'sı hem hizmet hem mal, 656'sı ise sadece mal ihracat eden işletmelerdir. Sonuçlara göre;

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



Şekil 3.7: İhracat Pazar Odaklılık ve İhracat Performansı

Kaynak: Cadogan ve diğ., 2002a; 1088

Genel olarak çalışmanın sonuçlarına göre, ihracat pazar odaklı davranışlar hem servis hem de mal ihraç eden işletmelerin performansında belirleyicidir (Cadogan ve diğ., 2002a).

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

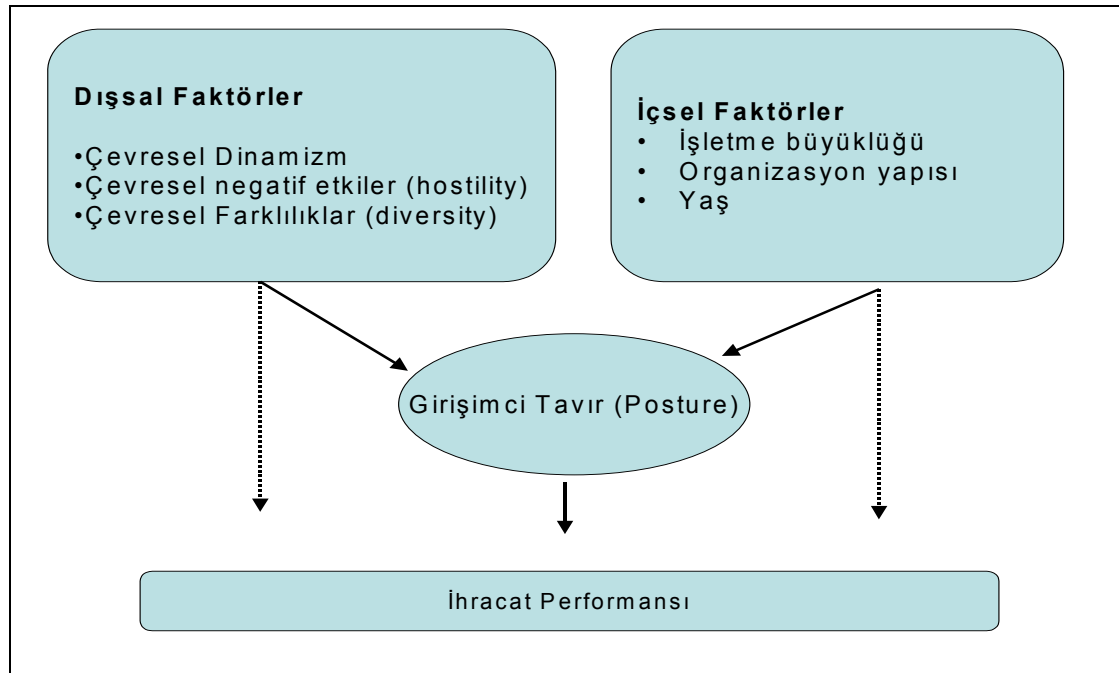
Rose ve Shoham (2002) pazar odaklılık ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın temelinde, işletmelerin pazar odaklı olmalarının küresel piyasalardaki değişimi anlamalarını ve küresel değişim ve fırsatlara da en iyi cevap verebilecekleri yatmaktadır. Çalışmada, İsrail İhracat Enstitüsünün 9 sektörden 124 ihracatçı ile yapılan anket çalışmasında, pazarla ilgili bilginin üretilmesi, bu bilginin dağıtılması ve bu bilgilere verilen cevapların, ihracat satışları ve satışlarındaki değişim ile ihracat karlılığı ile ihracat karlılığındaki değişime etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, genel olarak pazar odaklılık ile ihracat satışlarındaki değişim, ihracat karlılığı ve karlılığındaki değişim arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, teknolojik değişimin çok hızlı ve güçlü olduğu çevrelerde pazar odaklılık ile ihracat karlılığı ve ihracat karlılığındaki değişim arasında daha güçlü ilişkinin varlığı ifade edilmiştir (Rose ve Shoham, 2002).

3.2.4. Girişimcilik ve İhracat Performansı

Girişimcilik modern iş dünyasında temel değişkenlerden bir tanesi haline gelmektedir. Yeni iş yaratılması, yüksek büyüme oranı, risk alma, yenilikçilik ve KOBİ'lerin ihracat başarısı gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Balabanis ve Katsikeas, 2003; Lumpkin ve Dess, 1996). Balabanis ve Katsikeas (2003) ihracat performansı ve girişimci tavrı (entrepreneurship posture), ihracat performansı ve girişimci tavrının ise dış çevre dinamizmi, çevresel negatif etkiler ve farklılıklarla belirlenen dışsal faktörlerden, işletme

büyüklüğü, organizasyon yapısı ve yaş ile belirlenen içsel değişkenlerinden nasıl etkilendiğini incelemişlerdir (Şekil 3.8).

İngiltere’de faaliyet gösteren 500 ihracat işletmesine gönderilen anketlerin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlara göre girişimci tavrı ile ihracat performansı arasında doğrudan ilişki olduğu gözlenmiş ve girişimci ihracatçıların girişimci olmayan ihracatçılara göre daha yüksek performans elde ettikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, çevresel negatif etkilerin işletmenin ihracatını olumsuz etkilediği, organizasyon yapısının, firma büyüklüğünün ve dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmelerde girişimci tavrının, dolayısıyla ihracat performansının olumlu etkilendiği de araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. İşletme büyüklüğü ile organik organizasyon yapısı arasında negatif ilişki nedeniyle işletme büyüklüğünün girişimci tavıra olumlu etkisinin azaldığı da ifade edilmektedir (Balabanis ve Katsikeas, 2003).



Şekil 3.8: İhracat Performansı ve Girişimci Tavrı

Kaynak: Balabanis ve Katsikeas, 2003

3.2.5. İhracat Yöneticilerinin Özellikleri ve İhracat Performansı

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

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

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

Gomez-Meija (1988) 388 Floridalı işletme üzerinde yaptığı çalışmada faktör analizi ile ihracat performansını belirleyen yedi faktör belirlemiştir. Faktörler; uluslar arası insan kaynakları yönetimi stratejisi, işletmenin gelecekteki plan ve amaçlarının uluslar arası odaklılığı, riskten kaçınma odaklılığı, uluslar arası fırsatları sürekli kollama, uluslar arası pazarlama ve reklam bağlılığı, teknoloji adapte edebilirliği, uygun olmayan ekonomik koşullardır. Bu faktörlerden, uluslar arası insan kaynakları yönetimi stratejisi ile (diğer faktörleri ve bazı yönetsel ve organizasyonel değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır) üç farklı ihracat performansı (uluslararası pazar payındaki değişim, ihracat yoğunluğunda veya satışların ihracata oranındaki değişim ve sektöre göre ihracat yoğunluğu) arasındaki ilişki ilk anketten 30 ay sonra aynı değişkenlerle ilgili yapılan ikinci anket sonuçları birlikte değerlendirilmiş ve basamaklı çoklu regresyon modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, insan kaynakları stratejisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve ihracat performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğu ifade edilmiştir. Daha önce yapılan ampirik çalışmalarla uyumlu olarak işletmenin içsel değişkenlerinin ihracat performansında daha çok belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Teknolojik esneklik, Ar-Ge yoğunluğu artışı, yönetimin kar beklentileri ve risk alabilmesi işletmeler ürün hayat eğrisi üzerinde büyüme aşamasında iken ihracat performansında belirleyici olmaktadır (Gomez-Meija, 1988).

Holzmuller ve Stottinger'in (1996) Avusturya'lı işletmeler üzerinde yapısal eşitlik modelini kullanarak yaptıkları çalışmada ihracat performansının yükseltilmesi için yöneticilerin iş ve amaçlar gibi yönetsel karakteristiklerinden çok davranışlarla ilgili, örneğin; tutumlar, değerler ve normlar üzerinde durmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgüt kültürünün bazı yönlerinin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir (Holzmuller ve Stottinger, 1996).

Baldauf ve diğ. (2000) ihracat performansının küçük-açık ekonomilerde belirleyicileri ile ilgili ülkeler arası küçük bir örnekleme yaptıkları çalışmada çevresel faktörler, işletme özellikleri ve işletme stratejileri

ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlara göre, işletme büyüklüğü yanında ihracat performansının en büyük tahmin edicisi yönetimin uluslar arasılaşmaya olan motivasyonu ve farklı stratejiler kullanması olarak ifade edilmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak, çevresel faktörler ve tecrübenin ihracat performansı üzerinde önemli etkisi bulunmadığı da ifade edilmektedir.

3.2.6. Teknolojik Yenilikler, AR-GE ve İhracat Performansı

Teknolojik yenilikler işletme stratejilerinin kalbi konumundadırlar. Bunun doğruluğu Japon işletmelerin teknoloji ödünç alan pozisyonundan teknoloji üreten duruma geçmelerinde gözlenmektedir. Japon işletmeleri yurt dışındaki rakipleri ile rekabet edecek konuma gelene kadar teknoloji transferi yaparlarken, yurt dışındaki rakipleri ile rekabet edecek seviyede teknoloji üreten konumuna geldikten sonra daha az lisans ücreti ödeyen pozisyonuna gelerek daha çok kendi iç teknoloji geliştirme yatırımlarına harcama yapar duruma gelmişlerdir (Ito ve Pucik, 1993).

Yenilikler ile ihracat arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan iki temel teori bulunmaktadır (Lachenmaier ve Wößmann, 2006). Bunlardan birincisi, hayat eğrisi adı verilen ve gelişmiş ülkelerin yenilikçi ürünleri ihraç ettiğini, daha sonra bu ihraç edilen ürünlerin gelişmekte olan ülkeler tarafından taklit edilerek gelişmiş ülkelere ihraç edildiğini savunan teoridir. Gelişmiş ülkelerin ihracatlarını ve dolayısıyla gelirlerini artırmayı devam ettirebilmeleri için sürekli olarak yeniliklere devam etmeleri gerekmektedir. Ne kadar çok yenilik üretirlerse o kadar çok ihracatlarının artacağı varsayılmaktadır. İkinci teoriye göre ise, uluslar arası piyasalardaki çetin rekabet, ihracat işletmelerinin rekabetçi kalabilmeleri için sürekli ürünlerini ve süreçlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, işletmeler yabancı piyasalardaki alıcılarından teknik uzmanlık konularında tecrübe kazanabilirler ve bu onların “ihracat yaparken öğrenme”lerini (learn by exporting) sağlamaktadır (Lachenmaier ve Wößmann, 2006).

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

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

Yaratıcılıkla ihracat performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan üç farklı paradigma bulunmaktadır (DiPietro ve Anoruo, 2006;134). Birincisi, ihracat promosyonunun potansiyel ekonomik büyüme ve gelişme sağladığı üzerine kuruludur. Keynezyen perspektifinden ihracat ek talep sağlamaktadır. Ayrıca, uluslar arası piyasalarda rekabet edebilmek için yurt içi piyasalara baskı oluşturmaktadır. İkincisi, Shumpeteryan fikir olan yıkıcı yaratıcılıktır. Kapitalist sistem yıkıcı yaratıcılık ile gelişmektedir. Yenilikler eski ürün ve teknikleri sürekli yenilemektedir. Ayrıca, yenilikçiler bu şekilde monopolistik güç elde etmektedirler. Yıkıcı yaratıcılık ne kadar büyük olursa ekonominin itici gücü ve büyümesi de o kadar büyük olmaktadır. Ekonomideki yaratıcılık ve yenilikler büyüme ve gelişmenin temel belirleyicisi olmaktadır. Üçüncüsü ise, gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki ticareti örnek alan Prebish – Singer teorisidir. Prebish – Singer teorisi iki temel parçadan oluşmaktadır. Birincisi, ticaret tarım sektörü aleyhine üretim sektörünü desteklemektedir. İkincisi ise, az gelişmiş ülkeler tarım ürünleri karşılığında gelişmiş ülkelere sanayi ürünleri almaktadırlar. Teoride az bir değişiklikle tarım ve sanayi ürünleri yerine, yenilikçi ürünler ile diğer ürünler kullanıldığında, yenilik yoğun ihracat

ürünleri ihraç eden ülkeler yenilikçi olmayan ürün ihraç eden ülkelere göre daha rekabetçi durumda olacaktır. (DiPietro ve Anoruo, 2006:134-135).

Cassiman ve Martinez-Ros, (2004) çalışmalarında işletme performansı ile ürün ve proses yenilikleri arasındaki ilişkinin nedenselliğini araştırmış ve daha çok yenilikçi işletmelerin mi ihracat pazarını seçtiğini, ya da ihracat işletmelerinin mi daha yenilikçi olduğunu ve ürün ya da süreç yeniliğinin hangisinin daha belirleyici olduğunu sorgulamıştır (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

1990–1999 İspanyol üretici firmaları panel verilerini kullanarak yapılan çalışmada, yeniliklerin özellikle de ürün yeniliklerinin ihracatın en önemli yönlendiricisi olduğu gözlenmiştir (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

Yenilikler, (girdi olarak ölçüldüğünde Ar-Ge harcamaları, çıktı olarak ölçüldüğünde ise yeniliklerin sayısı), ihracatın açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Hirsch ve Bijaoui (1985) İsrail’de neden daha yenilikçi firmaların daha çok ihracat odaklı olduklarını Ar-Ge harcamaları ve ihracat arasındaki ilişkiyi inceleyerek ortaya koymuştur. Yenilikçilik yeniliği yapana monopol hakkı sağladığı için bunu ihracat pazarı için de kullanmaktadırlar. Bu nedenle yenilikçilerin ihracat eğilimi ortalamadan yüksek çıkmıştır (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

Diğer bazı çalışmalarda da yenilikçilik ve ihracat arasında tutarlı ilişki açıklanmıştır. Basile (2001) Ar-Ge çalışmaları ya da yeni sermaye yatırımları aracılığıyla ürün ve süreç yeniliği geliştiren İtalyan işletmelerinin daha çok ihracat yapma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Ancak, diğer bazı çalışmalarda ise Lefebvre ve diğ. (1998) ve Bechetti ve Rossi (1998) Ar-Ge yoğunluğunun ihracat eğilimi ile ilgili olmadığını ve diğer yenilik göstergelerinin, örneğin; teknik ve bilimsel eğitim geçmişi olan çalışanların ve yurt dışı ortaklarla Ar-Ge işbirliğinin yapılmasının daha pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır (Cassiman ve Martinez-Ros, 2004).

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

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

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

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

Ito ve Pucik (1993) Japon imalat işletmelerinin ihracat performansını inceledikleri çalışmalarında işletme ve sektör verilerini kullanmışlardır. Tokyo,

Osaka ve Nagoya borsasında işlem gören 54 farklı sektörden 271 Japon işletmesinin çapraz kesit verilerinin kullanıldığı çalışmada dört farklı model kullanarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- **Hipotez 1 :** İşletmenin ihracat satışları ile Ar-Ge harcamaları miktarı arasında pozitif ilişki vardır.
- **Hipotez 2:** İşletmenin ihracat oranı ile Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif ilişki vardır.
- **Hipotez 3:** İşletmenin ihracat satışları ile sektörün Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif ilişki vardır.
- **Hipotez 4:** İşletmenin ihracat oranı ve sektörün Ar-Ge yoğunluğu arasında pozitif ilişki vardır.
- **Hipotez 5:** İşletmenin ihracatı ile işletme büyüklüğü kontrol edildikten sonra sektördeki liderlik pozisyonu arasında negatif ilişki vardır.
- **Hipotez 6:** Sektörde lideri takip eden işletmelerin lidere göre daha yüksek ihracat oranı vardır.
- **Hipotez 7:** İşletme büyüklüğü ile ihracat arasında pozitif ilişki vardır.

Yukardaki hipotezleri test etmek için aşağıdaki modeller kullanılmıştır.

- 1) $\text{Log}(\text{EXPORT}_t) = \beta_{01} + \beta_{11}\text{Log}(\text{R\&D}_{83}) + \beta_{21}\text{Log}(\text{ASSETS}_{83}) + \beta_{31}\text{LEADER} + \beta_{41}\text{Log}(\text{INDR\&D}_{83}) + \varepsilon_1$
- 2) $\text{Log}(\text{DOMESTIC}) = \beta_{02} + \beta_{12}\text{Log}(\text{R\&D}_{83}) + \beta_{22}\text{Log}(\text{ASSETS}_{83}) + \beta_{32}\text{LEADER} + \beta_{42}\text{Log}(\text{INDR\&D}_{83}) + \varepsilon_2$
- 3) $(\text{EXPORT}\%t) = \beta_{03} + \beta_{13}\text{R\&D}\%83 + \beta_{23}\text{Log}(\text{ASSETS}_{83}) + \beta_{33}\text{LEADER} + \beta_{43}\text{INDR\&D}_{83} + \varepsilon_3$
- 4) $\text{Log}(\text{EXPORT}_{t-t-1}) = \beta_{04} + \beta_{14}\text{Log}(\text{R\&D}_{84-83}) + \varepsilon_4$

Çalışmanın sonuçlarına göre, işletmenin ihracat satışları ile Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü, işletmenin ihracat satışları ile sektörün Ar-Ge yoğunluğu, işletme büyüklüğü ile ihracat satışları arasında pozitif ilişkilidir. İşletmenin liderlik durumu ile ihracatı arasında ise negatif ilişki olduğu ise sonuçlarla desteklenememiştir (Ito ve Pucik, 1993).

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

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

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

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

Roper ve Love (2002) İngiliz ve Alman üretim fabrikalarının ürün yenilikleri ile ihracat olasılığı ve ihracat eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, ürün yeniliklerinin ihracat eğilimi ve ihracat olasılığını pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Ayrıca, İngiltere’de yenilik aktivitesinin büyüklüğü ile ihracat eğilimi ile pozitif ilişkili iken Almanya’da bu ilişkinin ters olduğu gözlenmiştir.

Sterlacchini (1999) Ar-Ge yoğun olmayan küçük işletmelerde Ar-Ge ve yenilik çalışmalarının ihracat performansı açısından ne kadar önemli olduğunu açıklamaya çalışan çalışmada 143 küçük ölçekli işletme ile bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçları işletmeler Ar-Ge yoğun bir sektörde faaliyet göstermeseler bile, Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğunu göstermiştir. Bu tür işletmelerin ihracat performansı yenilikçi çabalarına ve sermaye mallarının kalitesine bağlı olmaktadır. Bir başka deyişle, yenilikçi aktivitelerin yoğun olmadığı bir sektörde faaliyet gösteren bir işletme bile ihracat pazar payını korumak ve geliştirmek için insan kaynaklarına, mühendisliğe ve sermaye mallarına sürekli yatırım yaparak ürünlerini geliştirmek zorunda kalmaktadırlar (Sterlacchini, 1999).

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

Navaretti ve diğ. (2004) Avrupa Birliği ile ticaret yapan Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri, Güney Akdeniz Ülkeleri ve Türkiye verileri ile tekstil

sektöründe Avrupa Birliğine ihracat artışı ile makine, teçhizat ithalatındaki artış ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Teknoloji transferi makine ve teçhizat ithalatındaki artış ile Avrupa Birliği ile ticaretin artışı ile ölçülmüştür. Sonuçlara göre, makine ithalatındaki artış daha çok Güney Akdeniz Ülkeleri ile Türkiye’de ön planda olurken, Avrupa Birliği Ülkelerine olan ihracat artışı Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde daha önemli olmaktadır (Navaretti ve diğ., 2004).

3.2.7. Aile İşletmeleri ve İhracat Performansı İlişkisi

Literatürde aile sahipliği ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Orta kademe yönetimin sahipliği algılamasına (Ram ve Holiday, 1993), hisselerin çoğunun bir aileye sahip olmasına, yönetimin büyük çoğunluğunun tek bir aileden oluşması gibi farklı tanımlar getirilebilir.

Crick ve diğerleri (2006) İngiltere İhracat Kraliçe ödülü alan işletmelere posta yolu ile gönderilen ve sonra da mülakat usulü ile yapılan çalışmada aile sahipliği (family owned) ve aile sahipliği olmayan (non-family owned) işletmelerin farklılıklarını ortaya koymaya çalışan bir araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, aile sahipliği ve aile sahipliği olmayan işletmelerin ihracat performanslarında herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır (Crick ve diğ. 2006; 509).

3.2.8. İşletmeler Arası Bağlantılar ve İhracat Performansı

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

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

Piercy ve diğ. (1997) ihracatçılar ve ithalatçılar açısından alıcı-satıcı arası ilişkilerin ihacat performansında ne derece rol oynadığını araştırdıkları çalışmada ithalatçılar ihracatçılardan rekabetçi fiyatlar ve kaliteli ürünler yanında etkili sipariş yönetimi, zamanında teslim ve iyi destek hizmetleri de beklenmektedir. Ayrıca, ithalatçılar iyi ilişkiler kurarak güvenebilecekleri, sözünde duran ve acil durumlarda yardımcı olabilecek ortaklar aramaktadırlar. İhracatçılar açısından yurt içi piyasada iyi performans gösteren ithalatçılar istenilen müşteri olarak dikkat çekmektedir. Çünkü, zaten iç pazarda başarılı olan bu işletmelerle ihracatın artırılması mümkün olmakta ve gelecekte sürdürülebilir ilişkilerle ihracat performansı artırılabilir (Piercy ve diğ. 1997).

Ling-yee ve Ogunmokun (2001b) Çin'in Beijing, Shanghai ve Guangdong şehirlerinden seçtikleri 100 ihracatçı firma ile yaptıkları çalışmada ihracat finansman kaynakları ile ihracat tedarik zinciri yönetim becerisi ile kaynak temelli strateji çerçevesinde düşük maliyet ve yüksek farklılaştırma ile rekabet avantajı elde ederek işletmelerin ihracat performanslarını artıracabileceklerini savunan bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada tedarik zinciri yönetimi doğru şeyleri alarak teslimat döngüsünü

kısaltmayı ve bu şekilde yurt dışı piyasalarda daha iyi rekabet edebilmeyi ifade etmektedir. Kaynak tabanlı teoriye göre bu şekilde bir tedarik zinciri yönetimi yeteneği işletmeye özgü bir yetenek olarak hem maliyet avantajı sağlayabilmekte hem de teknik işbirliği ve bilgi akışı ile rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Barney, 1995, Montgomery ve Wernerfelt, 1988). Daha önce Piercy ve diğ. (1998) ampirik olarak ihracat için hazır bulunan finansal kaynakların hem maliyet hem de hizmet tabanlı olarak ihracat rekabet avantajını artırdıklarını göstermişlerdir. Ling-yee ve Ogunmokun (2001b) çalışmalarının sonucunda düşük maliyet ve yüksek farklılaştırma stratejilerinin ihracat performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, yabancı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha etkin ve etkili karşılayabilecek kaynaklara sahip olan işletmelerin bir prim ekleyebileceğini de belirtmektedirler. İhacat finansman kaynakları ölçek ekonomisinin elde edilmesi ve maliyet avantajı elde edilmesinde önemli bir kaynak, tedarik zinciri yönetimi önemli kaynakların tedariği ve düşük maliyet avantajı açısından çok önemli bir yetenek olduğu da vurgulanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi becerileri ile müşterilerle iyi ilişkiler kurularak kaliteli girdiler ve zamanında teslim bilgileri ile farklılaştırma stratejisine katkıda bulunabilir (Ling-yee ve Ogunmokun, 2001b).

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

- Başarı faktörleri: Distribütörlerle bireysel iletişim ve pozitif ilişkiler ihracat başarısını artırmaktadır.

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

3.3. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji ve İhracat Performansı

3.3.1. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji

Endüstriyel Organizasyon Temelli Stratejinin (EOTS) ((Industrial Organization-based strategy) temeli 1938’de Edward S. Mason tarafından Harvard’da başlatılan “*Endüstriyel Ekonomik İlişkiler*” adı altındaki piyasaların işleyişini inceleyen araştırmalara dayanmaktadır. Endüstriyel ekonomi alanındaki çalışmalar Joe Bain ve Edward Mason’un isimleri ile anılan ve ampirik çalışmalar üzerine kurulan yaklaşımdır. Harvard Geleneği olarak da bilinen bu yaklaşım ampirik çalışmalara dayanmaktadır. Yapı-davranış-performans paradigması bu yaklaşımın savunucuları tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma bağlı yapılan çalışmalarda genellikle piyasa yapısı, piyasa davranışı ve piyasa performansı arasındaki ilişkinin hipotez olarak konulması ve bu ilişkinin varlığının istatistiklerle test edilmesidir. Yapılan analizler piyasa yapısının piyasa davranışını belirlediğini ve buna bağlı olarak farklı performanslar sergilendiği gözlenmektedir (Yıldırım ve diğ., 2005).

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

Endüstriyel orgniazsyon temelli araştırması ve özellikle Scherer (1990) ve Porter'ın (1980) görüşlerine dayanan YDP paradigması işletmelerin stratejik davranışlarını etkileyen çevresel faktörleri incelemektedir. Porter (1980), stratejilerin, bir sektörde yer alan firmaların sayısı, sektörün olgunluk düzeyinin hangi aşamada olduğu ve uluslar arası rekabet gücüne bağlı olarak belirlendiğini ve çevresel koşulların sektörün yapısını değiştirdiğini belirtmektedir.

Porter'a göre (1980) bir sektör içinde uzmanlaşma, marka tanınmışlığı, kanal seçimi, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, maliyet pozisyonu, dikey entegrasyon, fiyat politikası, etkinlik gibi stratejik boyutlar doğrultusunda tanımlanan aynı ya da benzer stratejilere sahip stratejik grupların olduğunu ve bu stratejik gruplar arasında sektöre giriş engelleri gibi sektör içinde bir stratejik gruptan diğer bir stratejik gruba geçişi engelleyen "*hareketlilik engelleri*"nin varlığını savunmaktadır. Söz konusu hareketlilik engelleri bir sektördeki bazı firmaların neden diğer firmalardan daha karlı olduğunun ilk önemli nedenidir. Stratejik gruplar arasında ikame ürün tehditleri, pazarlık gücü gibi farklılıklar stratejik gruplar arasındaki rekabeti etkileyecektir (Porter, 1980).

Endüstriyel organizasyon modeli işletmelerin stratejik hareketlerinde dış çevrenin etkisinin yoğunluğunu açıklamaktadır. Bu modelde, işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisinin dış çevre koşulları olduğu, rekabet için seçilen endüstrinin işletmelerin performansı üzerinde yöneticilerin örgüt içinde yapmış oldukları seçimden daha fazla etkili olduğu belirtilmektedir (Schendel 1994). İşletme performansının endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, giriş engelleri, ürün farklılaştırması ve sektör yoğunluğu tarafından belirlendiği savunulmaktadır (Seth ve Thomas, 1994).

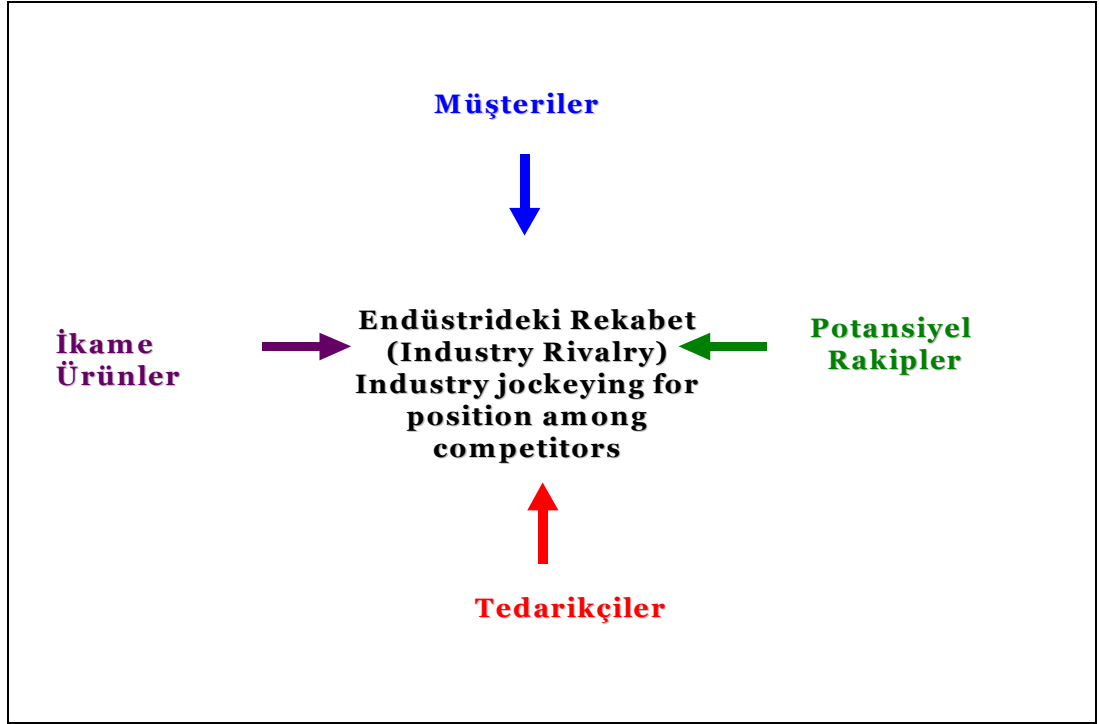
Ekonomi biliminde endüstriyel organizasyon modelinin 4 varsayımı olduğu kabul edilir (Seth ve Thomas, 1994):

- 1- Ortalamanın üzerinde getirileri sağlayacak stratejilerin belirlenmesinde dış çevrenin baskı kurduğu ve kısıtladığı varsayılır.

- 2- Belli bir sektör ya da belli bir sektörün belli segmentinde rekabet eden işletmeler stratejik olarak bağlantılı kaynakları kontrol ettikleri ve benzer stratejileri izledikleri varsayılır.
- 3- Stratejileri gerçekleştirmek için kullanılan kaynakların firmalar arasında değiştirilebilmektedir. Bu kaynak hareketliliğinden dolayı işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları kısa sürede giderilmektedir.
- 4- Bütün karar vericilerin rasyonel olduğu ve firma için en iyi olanı seçerek karlarını maksimize ettikleri varsayılmaktadır.

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

Bir sektördeki rekabet onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır ve mevcut rakiplerin davranışının da üzerindedir. Porter'a göre (1980; s.3) bir sektördeki rekabetin durumu 5 temel rekabet gücüne bağlıdır. Beş güç modeli, sektördeki karlılığın, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü, olası rakipler ve ikame malların tehdidi rekabetin derecesi ile ifade edilen beş gücün etkileşiminin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir (Şekil 3.9). Yatırılmış sermayenin uzun dönemli getirisi ile ölçülen karlılık ile sektörün uzun dönemli karlılığı belirlenir. Bütün sektörler aynı karlılık potansiyeline sahip değildir. Her sektördeki 5 gücün etkilişimi farklı olduğu için kar potansiyelleri de farklılık göstermektedir. Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlendirirken göz önüne alınması gerekli faktörler M. Porter (1980 s. 378) tarafından bu 5 değişken ele alınarak incelenmiştir. Buna göre endüstrideki rekabetin yoğunluğu ve şiddeti endüstriye yeni girenler, ikame ürünler, satıcılar ve alıcılar tarafından belirlenmektedir.



Şekil 3.9: Sektör ve Rakiplerin Analizi

Kaynak: Porter, 1980

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

Sektördeki rekabet yatırılmış sermayenin getirisini sürekli normal seviyeye doğru çekmeye çalışacaktır.

İşletme ve sektörün performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi önemli olmasına rağmen az sayıda ampirik çalışma gözlenmektedir. Bunun

nedeni ise veri elde etmenin zorluğu ve karşılaşılan istatistiksel zorluklardır (McGahan ve Porter, 1997:15).

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

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

tespit etmiştir.

Rumelt (1991) Schmalensee'nin yaptığı çalışmayı genişleterek Federal Ticaret Komisyonu Raporunda yer alan imalat firmalarının 1974-1977 yılları arasındaki verilerini kullanmıştır. Rumelt'in sonuçlarına göre, sektör etkisinin işletme birimlerinin getirisi üzerinde sadece yüzde 8 varyansı açıklamakta ve sektör etkisi sektör getirilerinin ise yüzde 40'ını açıklamaktadır. Ayrıca, sektör içindeki işletmelerin sektörler arasındaki farklılık kadar heterojen bir yapıya sahip olduklarını, işletme etkisinin sektör etkisinden 6 kat daha fazla yani sektör getirilerinin yüzde 46'ını açıkladığını bulmuştur. Rumelt'in bulgularının kaynak temelli görüşü desteklediği de savunulmuştur (McGahan ve Porter, 1997).

McGahan ve Porter'ın (1997) yaptığı çalışmada ise Compustat Business Segments Raporundan 1981 ve 1994 yılları arasındaki Amerikan ekonomisindeki (finans sektörü hariç) tüm sektörlerin verilerini kullanarak bir

çalışma yapmışlardır. Sonuçlara göre işletme segmentlerindeki karlılığın toplam varyansın yüzde 51.60'ının kurdukları modelle açıklandığını tespit etmişlerdir. Buna göre, yaklaşık yüzde 2'lik varyasın yıl etkisinden, yaklaşık yüzde 19'luk varyansın sektör etkisinden (industry effects), kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yüzde 19'luk sektör etkisi o sektörde faaliyet gösterenlerin karlılığı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, McGahan ve Poter'ın çalışması faaliyet gösterilen sektörün, işletmenin karlılığı açısından çok önemli olduğunu göstermektedir.

3.3.1.1 Yapı – Davranış – Performans Paradigması

Yapı – Davranış – Performans (YDP) (Structure – Conduct – Performance) paradigmasının temelini bir sektörün ekonomik performansının sektörün yapısının bir fonksiyonu olan alıcı ve satıcıların davranışlarının fonksiyonu olduğu oluşturmaktadır.

Yapı, aynı endüstri ortamında faaliyet gösteren alıcı ve satıcılar arasındaki rekabet koşullarını belirleyen ve görece durağan koşulları ifade etmektedir. Piyasa yapısını belirleyen kriterler; piyasadaki satıcı sayısı, satıcıların ürettikleri mallar arasındaki farklılaşma derecesi veya malların homojenliği, maliyet yapısı, dikey entegrasyon, vb. gibi sıralanmaktadır (Yıldırım ve diğ. 2005; s.2). Davranış, bir başka deyişle işletmelerin izleyeceği strateji ise, piyasa koşullarına uymayı amaçlayan işletmeler ve rakiplerin politikalarının ve davranışlarının bütünüdür. Pazar davranışını belirleyen kriterler; fiyat tespit gücü, araştırma geliştirme çabaları, ürün farklılaştırma, yatırım ve reklam harcamaları gibi değişkenlerdir. Pazar performansı ise pazar yapısı ve davranışı sonucunda oluşan ve kaynakların çeşitli işletmeler arasında dağılımını ifade eden bir değerdir (Caves, 1982). Caves, (1982) pazar performansının pazar yapısı ve davranışına bağlı olarak belirlendiğini belirtmektedir. Pazar performansını belirleyen değişkenler ise; etkinlik, fiyatın marjinal maliyete oranı, mal çeşitliliği, yenilik ve buluşlar, karlar ve dağılım ile ilgili kriterlere göre belirlenmektedir. Belirlenen değişkenlere ait verilerle yapılan regresyon analizlerinde genel olarak $\pi_i = f(YO_i, GE_i, \dots)$ fonksiyonu kullanılmıştır. “i” herhangi bir endüstriyi, “ π ”

işletme veya endüstrinin karlılığı, performans göstergesi, “YO”, endüstrinin rekabet derecesini gösteren yoğunlaşma oranı, “GE” giriş engellerini temsil etmektedir (Yıldırım ve diğ., 2005; s.2).

Geleneksel YDP yaklaşımı 1938’de Edward Mason ve arkadaşları tarafından Harvard Üniversitesi’nde başlatılmıştır. Mason’un öğrencisi olan Joe Bain tarafından 1951 ve 1956 yıllarında YDP yaklaşımının ampirik çalışmaları yapılmıştır. “*Amerikan Ekolü*” olarak da adlandırılan bu yaklaşım 1940-1970 yılları arasında Amerikan sanayi iktisadı literatüründe tayin edici bir rol oynamıştır. Mikroiktisat analizinin çıkarsamalarını sanayi iktisadında ilk kez kullanan YDP yaklaşımına göre, bir sanayinin performansı, pazarın yapısına bağlı olarak alıcı ve satıcıların davranışlarına bağlıdır. Pazar yapısı ise teknoloji, talep gibi temel koşullara bağlıdır. Dolayısıyla yapı, davranış ve performansın tahmin edicisi olarak kullanılmaktadır. Tam rekabet, tekeli, tekeli rekabet ve oligopol modelleri pazar analizi için gerekli olan yapısal çerçeveleri oluşturmaktadır. Ancak aradaki bağlantılar kesin bir şekilde ayrıntılandırılmamıştır. Tipik bir YDP çalışmasının iki evresi vardır. İlk olarak performans ölçümü yapılır. Performans, tahminden ziyade doğrudan ölçüm ile elde edilir. İkinci olarak yapının ölçümleri sanayiler arasındaki pazar performansındaki farklılıkları açıklamak için kullanılır (Çağlayan, 2003).

YDP paradigması iki temel varsayım üzerine inşa edilmiştir (Church ve Ware, 1999):

- 1) Endüstri yapısı uzun dönemde değişmeyen veya istikrarlı bir yapıya sahiptir.
- 2) Eldeki muhasebe verileri ile piyasa gücünün ölçümünün yapılabileceği kabul edilmektedir.

1970’lerde endüstriyel ekonomi konusuna artan ilgi ve ampirik çalışmaların teorik temellerinin güçlü olmaması gibi nedenlerle endüstriyel ekonomide teorik çalışmalar üzerine kurulu “*Chicago Geleneği*” diye adlandırılan ikinci bir akımın gelişmesine neden olmuştur.

3.3.2. İhracat Stratejileri ve İhracat Performansı

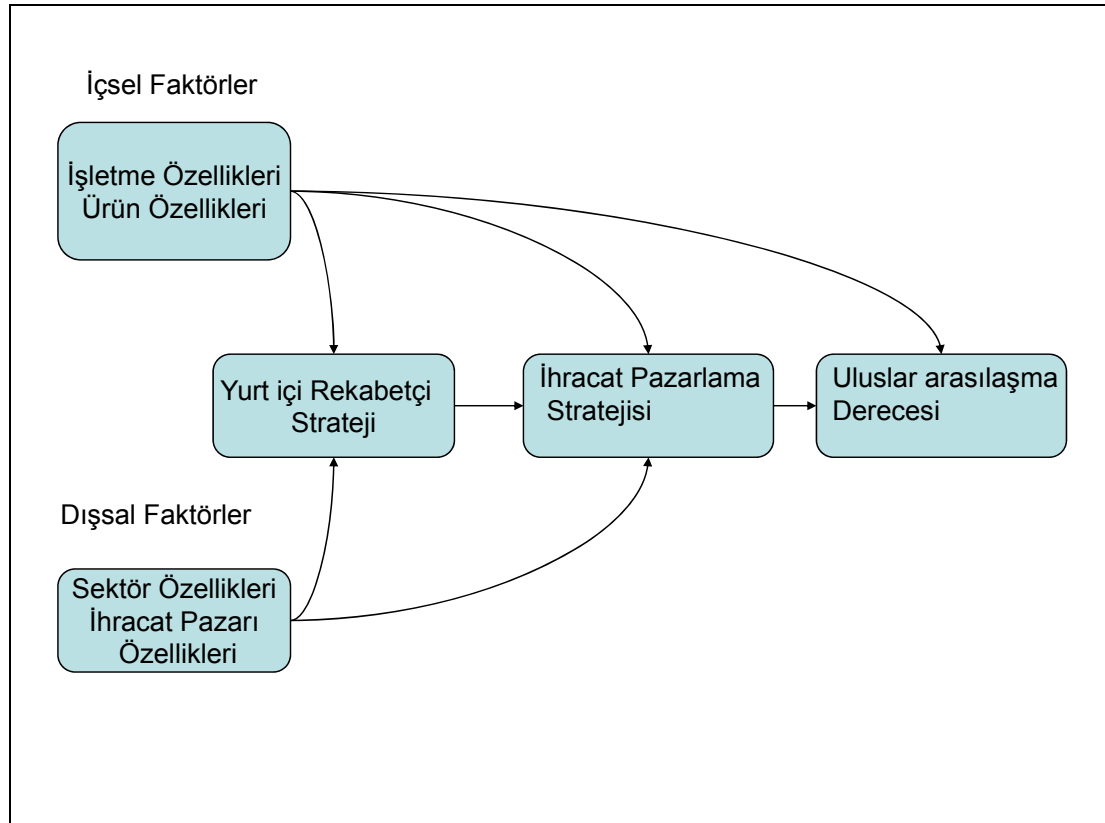
Aaaby ve Slater (1989) işletme stratejisi ile ihracat performansı arasında doğrudan bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çavuşgil ve Zou (1994) daha önce söz edilen çalışmalarında da stratejik yönetim çerçevesinde işletme stratejisi ile çevrenin birbiri ile uyumlu olması esasına dayanmaktadır. Buna göre,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

Stewart (1997) Kanada'lı ihracat işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada Çavuşgil ve Zou'nun kullandığı modele benzer bir modelle işletmenin yurt içi piyasalarda izlediği strateji ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Şekil-3.10). Çalışmada ihracat performansı işletmelerin uluslar arasılaşma derecesi ile ölçülmektedir. Çalışma sonuçlarına göre, ihracat pazarlama stratejisi ile uluslar arasılaşma derecesi ile ölçülen ihracat performansı arasında ilişki olduğu, özellikle yabancı ülkedeki dağıtım desteği ve fiyatlandırma ile ilgili stratejilerin performansı olumlu etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca, yurt içi işletme stratejileri ile ihracat performansı arasında bir bağ olduğu da araştırma sonuçlarında ifade edilmektedir (Stewart, 1997).

Shoham (2002) uluslar arası pazarlama stratejilerinin standartlaştırılması ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada 17 örnek makale ile meta analiz yapmıştır. Sonuçlara göre, ürün adaptasyonu kısmi olarak ihracat performansını artırırken ihracat planlamasının ihracat performansı üzerindeki etkisi önemli derecede pozitif olarak ifade edilmiştir. Fiyat, reklam ve dağıtım adaptasyonunun ihracat performansı ile ilişkisi desteklenmemiştir (Shoham, 2002).

Leonidou de diğ. (2002) de ayrıca, 17 dergide çıkan 36 çalışma ile pazarlama stratejilerinin ihracat performansı belirleyicileri ile meta-analiz

çalışması yapmışlardır. Pazarlama stratejilerinin çoğu ihracat performansı üzerinde olumlu etki yapmasına rağmen bu etki her zaman geçerli olmamaktadır. Satışların ihracata oranı göstergesi ile daha güçlü sonuçlar elde edilmiştir. İhracat performansını olumlu etkileyen pazarlama değişkenleri, pazar segmentasyonu, fiyatlama stratejisi, dağıtıcı desteği ve reklam olarak ifade edilmiştir (Leonidou ve diğ. 2002).



Şekil 3.10: Uluslar Arasılaşma Derecesi Paradigması

Kaynak: Stewart,1997

Ürünlerin iç pazardaki performansı, ihracat performanslarını da etkilemektedir. Bunun nedeni firmaların iç pazara ve ihracata yönelik pazarlama stratejileri arasında benzerlikler bulunmasıdır (Stewart ve Mc Auley, 2000: 580). Cooper ve Kleinschmidt (1985)'e göre, iç pazarda yeterli satış düzeyine ulaşan firmalar daha çok ihracata yöneleceklerdir. Bunun için firmaların ürünlerini güçlendirmeleri (product strength) ve dış pazarlara yönelik olarak ürünlerini uyarlamaları (product adaptation) gereklidir. Ayrıca

ürünlerle ilgili teslimat, kalite, satış sonrası hizmetler ve müşteri ilişkilerinde farklılık yaratılmalıdır (Aaby ve Slater, 1989). Farklılık ve tanıtım, ihracat satışları, karlılık ve ihracat büyümesini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle firmaların yabancı müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik ürün üretmeleri ve bunları yoğun tanıtım faaliyetleri ile ihraç edebilmeleri gerekir. Firmaların dağıtım kanalı ilişkilerini geliştirmeleri (satış gücü eğitimi, teknik destek ve pazarlama desteği) de ihracat başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Zou ve Stan, 1998: 348; Valos ve Baker, 1996: 13; O'Cass ve Craig, 2003: 371). Benzer şekilde firmaların ihracata yönelik rekabetçi bir fiyatlandırma stratejisi benimsemeleri, ihracat performanslarını pozitif yönde etkilemektedir (Katsikeas ve diğ., 1996: 7; Perçin, 2005).

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

Douglas ve Craig (1989) küresel pazarlama stratejisi geliştirmek için ele aldıkları makalelerinde işletmelerin uluslar arasılaşmasını üç aşamada ele almaktadırlar;

- 1) Uluslar arası yabancı pazara giriş,
- 2) Ulusal pazarın genişletilmesi,
- 3) Küresel rasyonelleştirme.

Tablo 3.3: Uluslar arasılaşma sürecindeki üç aşamada etkili faktörler

Uluslar arası yabancı pazara giriş	Ulusal pazarın genişletilmesi	Küresel rasyonelleştirme
İç pazarın doyuma ulaşması ve çabaların artması	İç pazarın genişlemesi, yeni ürünler sunulması	Farklı ülkeler arasında maliyet etkinliğin sağlanması
İç pazar müşterilerin dış pazarlara kayması	Yerel rekabetle başa çıkabilmek	Farklı ülke tecrübelerinin, fikirlerinin diğer ülkelerde kullanılması
Riskin farklı ülkeler arasında dağıtılması	Yerel kaynakların etkin kullanımının sağlanması	Küresel müşterilerin ortaya çıkması
Yurt dışı piyasalarda oluşan fırsatların değerlendirilmesi (ucuz işgücü, kaynak vs. Uygun dış pazar)	Doğal pazar sınırları	Küresel rekabete karşı mücadele
Yabancıların iç piyasaya girmesinden dolayı baskı		Küresel pazarlama altyapısının gelişmesi
Teknolojik değişimi yakalama isteği		
İhracatta hükümet teşvikleri		
Bilişim ve iletişim teknolojilerinin pazarlama altyapısını geliştirmesi		

Kaynak: Douglas ve Craig, 1989; 51

Her üç aşamada da farklı dışsal ve içsel faktörlerin motive edici olduğunu vurgulamaktadırlar. Rekabetçi baskılar, çevresel faktörler, sektörel değişim gibi dış etkenler ile satışlar ve karlılıkta değişim ve yönetim inisiyatifleri gibi iç etkenler stratejinin yeniden değerlendirmesini ve yeni stratejilerin belirlenmesini zorunlu kılabilir. Uluslar arası piyasalarda strateji belirleme evrimsel bir süreçtir. Uluslar arasılaşma sürecindeki üç aşamada, küresel stratejilerin belirlenmesinde hangi faktörlerin etkili olduğu tablo 3.3’de gösterilmektedir (Douglas ve Crais, 1989;48).

Porter (1991) işletmeler arasında aktif rekabetin sürekli yenilik ve gelişme için yurt içi piyasalarda baskıya neden olduğunu ve bu rekabetin sonunda dünya ticaretinde rekabetçi bir endüstri oluşturduğunu önermektedir. Ito (1997) Japon işletmeleri için yaptığı çalışmada yurt içinde pazar payına göre ikinci olan işletmelerin ihracata daha çok önem verdiklerini ve yurt dışına açıldıklarını tespit etmiştir. Örneğin, otomotiv sektöründe Toyota (1983 yılında) pazar lideri konumunda iken ihracat payı %46.2 ile yurt içi pazar payında Toyota'nın takipçileri olan Nissan %55.2, Honda %68.6 ve Mazda %64.5 ihracat oranına sahiptiler. Aynı şekilde, elektronik sektöründe pazar lideri Matsushita'nın ihracat oranı %34.1 iken Sony %65.6, Sanyo %58.1 ve Sharp ise %56.9 ihracat oranına sahiptiler. İhracat oranındaki bu farklılıklar farklı büyüklükteki işletmelerin izledikleri farklı stratejilerden kaynaklanıyor olabilir. Ito (1997) tarafından yapılan çalışmadan göreceli büyüklük ve işletmenin ihracat oranı arasında ters – U ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ito, Japon işletmelerin sektörde lider konumdaki işletmelerde yurt içinde başabaş bir rekabete girmek yerine kendilerine lider firmanın güçlü olmadığı bir alan bulduklarını ifade etmektedir. Bu farklı alanlardan birinde de farklı coğrafik alanlar bulmayı, bir başka deyişle yurt dışında farklı bölgelere ihracat yapmayı tercih etmektedirler (Ito, 1997). Diğer taraftan çok küçük firmalarda çoğunlukla yerel piyasalarda faaliyet göstermektedirler. Çünkü başarılı ihracat için yeterince finansal kaynakları, rekabetçi ürünleri ya da markaları bulunmamaktadır. Dolayısıyla, çok küçük firmalarda lideri takip eden firmalardan daha az ihracat oranı gerçekleştirmektedirler.

Meyer (1982) atıl kaynakları olan işletmelerin çevresel değişikliklere çok hızlı cevap verebileceklerini önermektedir. Bu çerçevede, atıl kaynakları olan işletmelerin daha fazla ihracat oranına sahip olacakları beklenilmektedir (Ito, 1997).

3.3.2.1 Ürün Adaptasyonu ve İhracat Performansı

Ürün adaptasyon stratejisi işletmenin yerel müşterilerin tercihlerini ve değerlerini karşılamak için tutarlı ve planlanmış aktiviteleri olarak tanımlanabilir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu strateji öncelikle işletmenin

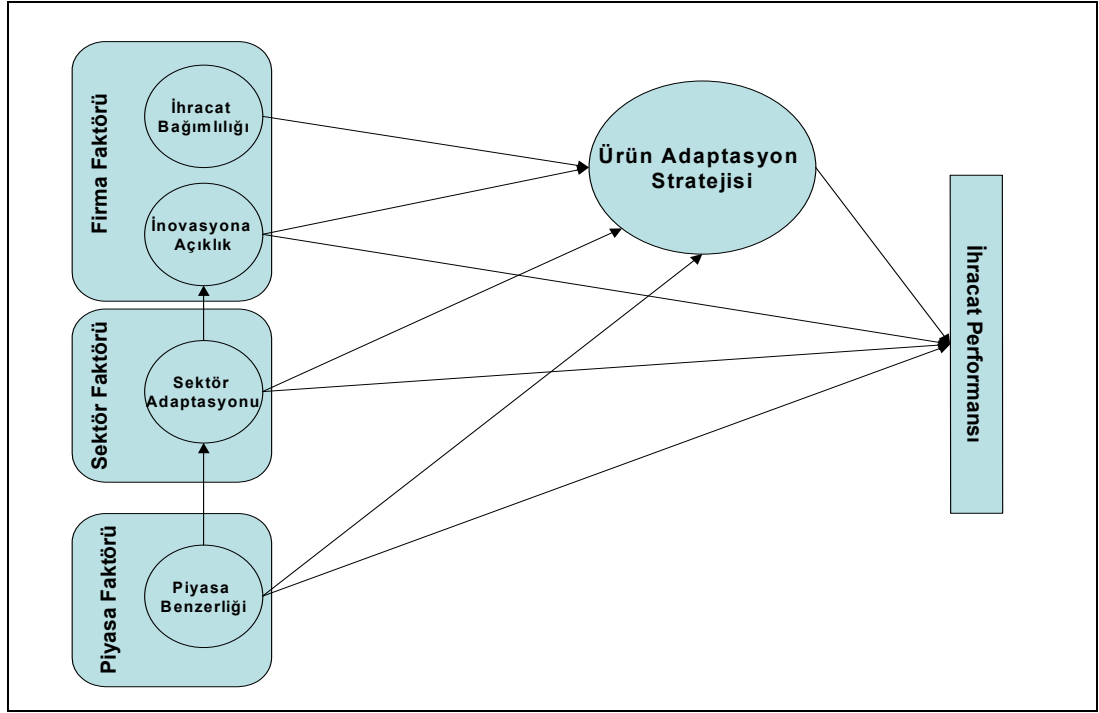
karakteristikleri ve dış çevre özellikleri tarafından tanımlanmakta ve pazarlama stratejisi olarak adaptasyon stratejisi ihracat performansını pozitif etkilemektedir (Cavusgil and Zou, 1994; Johnson ve Arunthanes, 1995; Leonidou ve diğ., 2002; Zou ve Cavusgil, 2002).

Calantone ve diğ. (2006) kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Barney, 2001) ve endüstriyel organizasyon teorilerini (Bain, 1951; Bain, 1956) temel olarak oluşturdukları çerçevede, işletmenin içsel ve dışsal özellikleri ürün adaptasyon stratejisini ve dolayısıyla ihracat performansını etkilemektedir (Şekil 3.11). İçsel özellikler olarak adaptasyon stratejisini kolaylaştıran ihracat bağımlılığı ve inovasyona açıklık, dışsal özellikler olarak sektörün ürün adaptasyon stratejisi ve pazar benzerliği değişkenler olarak alınmıştır (Calantone ve diğ. 2006; 177).

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

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

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



Şekil 3.11: Adaptasyon Stratejisi ve İhracat Performansı

Kaynak: Calantone ve diğ. 2006; s.177

3.3.2.2 Ürün Standartlaştırması ve İhracat Performansı

Standartlaştırmanın savunucuları dünya pazarlarının iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerlemeler nedeniyle daha çok homojenleştiğine inanmaktadırlar. (Jain 1989; Levitt 1983). Ayrıca, müşterilerin dünyanın farklı ve birbirinden uzak bölgelerinde olmalarına rağmen aynı ürünleri istedikleri ve tercih ettikleri de ifade edilmektedir (Jain 1989; Ohmae 1985). Bu nedenle, uluslar arası piyasalarda rekabetçi avantaj sağlayabilmenin temelinde işletmelerin yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünleri sunabilmeleri yatmaktadır. (Levitt 1983). Düşük fiyatlı ürünleri sunabilmenin temelinde ise, standart pazarlama plan ve programları ile standart ürünleri uluslar arası pazarlara sunabilmek vardır. Standartlaştırmanın temel yararı, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomilerine olanak sağlaması (Levitt 1983), müşteri ilişkilerinde tutarlılık (Laroche ve diğ. 2001; Zou, ve diğ., 1997) ve iyi fikirlerin dünya çapında uygulamaya konulabilmesidir (Ohmae 1989; Quelch ve Hoff, 1986). Bu şekilde bir standardizasyon stratejisinin ancak, dünya çapında rekabetin yaşandığı sektörlerde başarılı olabileceği de karşıt yazarlarca ifade edilmektedir (Boddewyn ve diğ. 1986; Douglas ve Wind, 1987).

3.3.2.3 Uluslar arası Çeşitlendirme ve İhracat Performansı

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

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

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

büyüme değişkenleri, sahiplik yapısı ve finansal kaldıraç oranı diğer açıklayıcı değişkenler olarak kullanılmıştır.

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

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

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

3.3.3. Çevresel Faktörler ve İhracat Performansı

Firma çevresi ve örgüt yapısı arasındaki uyum, firmaların performansının en temel belirleyicisidir (Morgan, 1993: 324). Bunun nedeni, çevresel faktörlerin, firmalar tarafından uygulanılacak stratejilerin belirlenmesindeki etkisidir (Stewart ve McAuley, 2000: 580). Özellikle, iç ve dış pazarlarla ilgili, ticaret engelleri, vergisel düzenlemeler, kültürel farklılıklar (Çavuşgil ve Zou, 1994; Katsikeas ve diğ., 1996; Zou ve Stan, 1998), rekabet koşulları (Morgan, 1999; O'Cass ve Craig, 2003), ekonomik durum ve talep

potansiyeli (Kaynak ve Kuan, 1993) gibi faktörler, ihracatın gelişimi ve başarısını önemli düzeyde etkilemektedir (Perçin, 2005).

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

Bazı ülkeler ticaret fazlası verebilmek için ithalat sınırlamaları getirmektedir. Ancak, bazı ara sermaye malları ve ihracat üretimi için kritik girdiler olduğu için ithalatın sınırlandırılması ihracatı olumsuz etkilemektedir (Khan ve Knight, 1988).

Madsen (1989) Danimarkalı ihracat firmaları üzerinde yaptığı çalışmada firma özellikleri, ihracat pazarlama politikaları ve piyasa özellikleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İhracat performansı için ihracat satışları, ihracat büyümesi ve ihracat karlılığı verilerini kullanmıştır. Farklı ihracat performans göstergeleri içinde en çok ihracat satışlarının açıklayıcı gücü olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, açıklayıcı değişkenlerden ihracat pazarlama politikasının ihracat performansını daha güçlü şekilde açıkladığını da belirtmektedir. İhracat büyümesi piyasa ve

dağıtım kanalları ile yakın ilişkiler kurma ve piyasayı yakından takip ederek inceleme ile doğrudan ilişkili olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan ülkeye özgü özellikler ile ilgili tecrübe o ülke pazarını daha iyi anlamayı ve daha iyi ilişkiler kurmayı sağlayacaktır. Yurt içi piyasanın çekici olması ve satışların yurt içi piyasada güçlü olmasının ise ihracat performansını olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir (Madsen, 1989).

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

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

Madsen (1998) ihracat girişimlerinin kısa ve uzun dönem amaçlarını tablo 3.4'teki gibi sıralamıştır.

Tablo 3.4: İhracat Girişimlerinin Kısa ve Uzun Dönem Amaçları

	Kısa Dönem Amaçlar	Uzun Dönem Amaçlar
Ekonomik / Finansal Kriterler	Nakit akışı	5 yıllık satış gelişmeleri
	Bu yılki satışlar	5 yıllık karlılık gelişmeleri
	Geçen yıldan bu yıla büyüme	5 yıllık toplam ekonomik getiri
Pazarla ilgili Kriterler	Diğer ürünlere ulaşım	Pazar payı
	Potansiyel rakipleri caydır	Güçlü rekabetçi pozisyon
	İşbirliğini takip et	Güçlü ilişkiler geliştirme
Yeteneklerle ilgili Kriterler	İyi yabancı dil bilgisi	Ürün geliştirme becerileri
	Rakipler hakkında bilgi	Uluslar arası satış yetenekleri
	Daha iyi tedarik becerileri	Yeni dağıtım yeteneği

Kaynak: Madsen, 1998.

Madsen (1998) ihracat performansı ile ilgili yöneticilerin haritasını çıkarabilmek için Danimarkalı KOBİ yöneticileri ile yaptığı mülakat ve anket sonrasında performansın objektif – subjektif, kesin kriterler – göreceli kriterler, kısa-uzun dönem, tamamen ekonomik – piyasa ilişkili ölçütler şeklinde ayırım yapıldığına dair bir harita çıkarmıştır (Madsen, 1998).

3.3.4. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Performansı

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

Başarılı olabilmeleri için uluslar arası pazarlama aktivitelerinin ölçek ekonomilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Pazarlama aktivitelerini; 1)Pazar araştırması, 2)Ürün geliştirme ve yönetimi, 3)Fiyatlandırma, 4)Dağıtım, 5)Tutundurma şeklinde sınıflandırarak her bir pazarlama aktivitesinde ölçek ekonomilerinin gerekli olduğu ve işletmenin uluslar arası performansını olumlu etkileyeceği ifade edilmektedir (Terpstra, 1983).

İşletmelerin çok büyük miktarda sabit yatırımlarının olması da o firmaları daha fazla ihracat yapmaya zorlayan bir başka neden olmaktadır.

Yüksek sabit yatırımlar ile ihracat oranı arasında pozitif ilişki beklenilmektedir (Ito, 1997).

Holdinglerin şirket içi bilgi akışı, uzun dönemli stratejileri ve güvenilir ve istrarlı iş ilişkilerinden dolayı holding olmayan tek şirketlere göre daha fazla ihracat yapacakları beklenmektedir (Ito, 1997).

Calof (1993) Kanada, Ontario merkezli ihracat işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada, işletme büyüklüğünün işletmenin uluslar arası aktivitelerde bulunmasına engel teşkil etmediğini ancak büyük firmaların küçüklere oranla daha yüksek oranda ihracat aktivitelerine girdiklerini ifade etmektedir. Calof küçük ve orta ölçekli işletmelerin işletme büyüklüğünü ihracat için bariyer olarak görmemelerini ve daha sınırlı kaynaklarla ancak uygun stratejilerle KOBİ'lerin de başarılı olabileceklerini ifade etmektedir (Calof, 1993; 67).

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

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

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

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

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

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

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

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

Tablo 3.5: İşletme Büyüklüğü ve İhracat Performansı ile ilgili Bazı Çalışmalar

Çalışma	Cevap Verenler			Büyüklik Ölçütü	Sonuçlar
	No.	Yer	Büyüklik		
Cavusgil and Nevin [1981]	473	Wisconsin, USA	KOBİ	Satışlar Çalışanlar	+ N.S.
Hester [1985]	54	United States	KOBİ	Satışlar	N.S.
Bilkey and Tesar [1977]	423	Wisconsin, USA	Hepsi	Çalışanlar	Mixed
Hirsch [1971]	500	Denmark, Holland, Israel	Orta/Büyük	Çalışanlar	Mixed
Cavusgil [1976]	473	Wisconsin, USA	KOBİ	Çalışanlar	Mixed
Burton and Schlegelmilch [1987]	310	United Kingdom, West Germany	Hepsi	Satışlar Çalışanlar	Mixed ¹
Lall and Kumar [1981]	100	India	Büyük	Satışlar	+*
Kaynak and Kothari [1984]	329	Nova Scotia, Canada, Texas, USA	KOBİ	Satışlar Çalışanlar	+*
Malzehzadeh and Nahavandhi [1985]	296	California, USA	Büyük	Satışlar Çalışanlar	+* +*
Small Business Research Trust [1986]	1022	United Kingdom	Büyük	Satışlar	+*
Cavusgil, Bilkey and Tesar [1979]	473	Wisconsin, USA	KOBİ	Satışlar	+ ¹
Cavusgil [1984]	70	Illinois, USA	Hepsi	Satışlar	+
Malzehzadeh and Nahavandhi [1985]	361	California, USA	Hepsi	Satışlar	+
Mugler and Miesenbock [1986]	360	Austria	KOBİ	Çalışanlar	+
Bonaccorsi [1992]	8810	Italy	Hepsi	Çalışanlar	+*
Cavusgil and Naor [1987]	310	Maine, USA	KOBİ	Çalışanlar	+
Christensen, Rocha and Gertner [1987]	152	Brazil	Hepsi	Satışlar	+
Holzmuller and Kasper[1991]	103	Austria	KOBİ	Çalışanlar	Indirect*

¹diğer değişkenlerle gruplandırıldığı için farklılık tam olarak belirlenemedi.

*farklılık test edilmedi.

Mixed-Sonuçlar genellikle büyüklüğün çok küçük işletmeler için önemli olduğunu göstermektedir.

N.S.-0.05.seviyede farklılıklar belirgin değil.

Kaynak: Calof, 1994; 369

Alvarez'in (2004) 295 Şili küçük ve orta ölçekli ihracat işletmesinde sürekli ihracat yapanlar ile ara sıra ihracat yapanları ayırarak yaptığı çalışmada neden bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat performansının diğer işletmelere göre daha iyi olduğunu araştırmış ve probit modeli ile anket sonuçlarını değerlendirmiştir. Sonuçlara göre, özellikle uluslararası iş gayretleri, özellikle çalışanların bu konuda eğitimi, süreç yenilemelerinde dış kaynak kullanımı ve ihracat promosyon araçlarının kullanımı küçük ve orta ölçekli işletmeler için ihracat başarısını belirleyen faktörlerdir.

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

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

Majocchi ve diğ. (2005) yerel bir bankanın müşterisi olan 142 üretim firmasının 5 yıllık verileri ile yaptıkları çalışmada ihracat yoğunluğu ile çalışan sayısı ile ölçülen işletme büyüklüğü ve işletmenin faaliyette bulunduğu yıl ile

ölçülen işletme tecrübesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca kullanılan çeşitli boş değişkenlerle çeşitli sektörel ve makroekonomik değişkenleri de modele dahil ederek panel veri çalışması yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre işletmenin büyüklüğü ve işletmenin sektördeki tecrübesi ile ihracat yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Majocchi ve diğ. 2005).

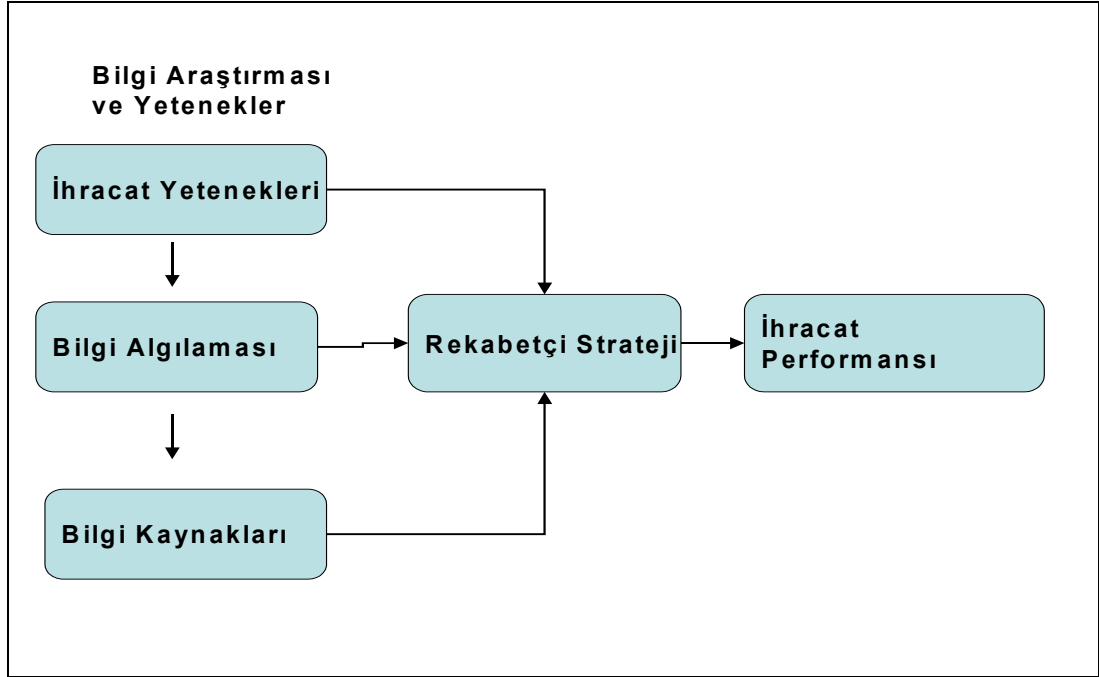
3.3.5. KOBİ'ler ve İhracat Performansı

KOBİ'lerin bilgilere ve kaynaklara ulaşmasındaki sınırlılıklar nedeniyle ihracat performansları düşük seviyelerde olmaktadır. Julien ve Ramangalahy (2003) 346 ihracatçı KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada şekil 3.12'de belirtilen model çerçevesinde işletmenin rekabetçi stratejilerini stratejik bilgi ve bilgi kaynaklarının rekabetçi stratejilerini, işletmenin rekabetçi stratejilerinin de ihracat performansını belirlediği varsayımıyla KOBİ'lerin ihracat performansını PLS (partially least square) ile incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, hipotezlerden üçünün doğruluğunu desteklerken bir hipotez desteklenememiştir. Buna göre, rekabetçi stratejilerin ihracat performansı üzerindeki etkisi ile bilgi kaynaklarının ve ihracat yeteneklerinin rekabetçi stratejiler üzerinde pozitif etkili olduğu ancak bilgi algılamasının rekabetçi stratejiler üzerinde etkili olmadığı ifade edilmektedir (Julien ve Ramangalahy, 2003). İşletmenin ihracatçı yeteneklerinin ve rekabetçi stratejilerin işletmenin ihracat performansını belirlediği sonucu kaynak temelli strateji ile uyumlu bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Julien ve Ramangalahy (2003) 346 KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada KOBİ'lerin performansının genel rekabetçi stratejisinin bir parçası olarak pazar odaklılığın temel bir parçası olan yabancı pazarlarla ilgili bilgileri elde etmenin belirlediği ifade edilmektedir. Çalışmada, KOBİ'lerin ihracat stratejileri ne kadar rekabetçi olursa o kadar iyi performans göstermektedirler. Ayrıca;

- a) KOBİ'ler ne kadar sık ihracatla ilgili bilgileri elde ederlerse stratejileri o kadar rekabetçi olmakta,

b) KOBİ'ler ne kadar çok ihracat yeteneği varsa stratejileri de o kadar rakabetçi olmaktadır (Mien ve Ramangalahy, 2003).



Şekil 3.12: KOBİ'lerin İhracat Performansı

Kaynak: Julien ve Ramangalahy, 2003; 232

Bradshaw ve BurrIDGE (2001) 96 başarılı İngiliz KOBİ'sinde yaptıkları araştırmada başarılı işletmelerin günlük aktiviteler için gerekli bilgiler yerine uzun dönemli stratejik planlar için gerekli bilgiler üzerine yoğunlaştıklarını göstermektedir. İşletmeler dha çok kendi piyasa araştırmalarından elde ettikleri bilgileri kullanmakta, dış kaynakları çok az kullanmakta ve bilgi elde etmek için danışmanlık firmalarından çok az yararlanmaktadır. Yurt dışı piyasaların büyüklüğü ve o piyasalarda büyüme olasılıklarına ait bilgiler ile piyasada mevcut rekabet hakkındaki bilgiler işletmenin başarısı için çok daha önemli olmaktadır ((Bradshaw ve BurrIDGE, 2001).

Seringhouse (1993) bilgi araştırmasının KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde nasıl etkili olduğu konusunda yaptığı çalışma bilgi kaynakları, ihracat pazarlama uzmanlığı ve piyasa araştırmasının işletme performansı üzerinde etkili olduğu varsayımı ile yapılmıştır. Uzmanlıkla kastedilen, bilgi ile

ilişkili becerilerdir. İhracat performansı, ihracatın toplam satışlara oranı olarak alınmıştır. Sonuçlara göre uzmanlık ile ihracat performansı arasında önemli bir bağ vardır. Ancak, bilgi kaynağı ve araştırması ihracat performansı ile ilişkili değildir.

Tablo 3.6: İşletme ve Yönetici Özelliklerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri

İşletme ve Yönetici Özellikleri	Çalışmalar	İlişki
İşletme Büyüklüğü	Bonaccorsi 1992	İhracat eğilimi ile pozitif, ihracat yoğunluğu ile negatif
	Calof 1994	İlişki Yok
	Cooper and Kleinschmidt 1985	Negatif İlişki
	Diamantopoulos and Inglis 1988	İlişki Yok
	Bilkey 1978	Belli değil
	Kirpalani and Macintosh 1980	Pozitif İlişki
	Brouthers ve Nakos 2005	İlişki Yok
Uluslar arası Tecrübe (İhracat yapılan Yıl)	Kundu and Katz 2003	İlişki Yok
	Cavusgil and Zou 1994	Pozitif İlişki
	Brouthers ve Nakos 2005	Negatif İlişki
Uluslar arası Tecrübe (dış pazar kapsamı)	Kundu and Katz 2003	Negatif İlişki
	Brouthers ve Nakos 2005	Negatif İlişki
Uluslar arası Pazarlara Ürün Adaptasyonu	Cavusgil and Zou 1994	Pozitif İlişki
	Diamantopoulos and Inglis 1988	İlişki Yok
	Cooper and Kleinschmidt 1985	Pozitif İlişki
	Kirpalani and Macintosh 1980	Pozitif İlişki
	Brouthers ve Nakos 2005	Pozitif İlişki
İşletmenin Yaşı	Ursic and Czinkota 1984	Negatif İlişki
	Kundu and Katz 2003	İlişki Yok
	Brouthers ve Nakos 2005	Pozitif İlişki
Karar Vericinin Yaşı	Manolova et al. 2002	İlişki Yok
	Davis and Harveston 2000	İlişki Yok
	Brouthers ve Nakos 2005	İlişki Yok
Karar Vericinin Eğitimi	Manolova et al. 2002	İlişki Yok
	Davis and Harveston 2000	İlişki Yok
	Axinn 1988	İlişki Yok
	Simpson and Kujawa 1974	Pozitif İlişki
	Brouthers ve Nakos 2005	İlişki Yok

Kaynak: Brouthers ve Nakos, 2005

Brouthers ve Nakos (2005) Yunan KOBİ'lerinde yaptıkları çalışmada hedeflenen dış pazarlar için yapılan sistematik uluslar arası pazar seçim sürecinin uluslar arası pazarlarda performansı olumlu etkilediğini, satışlarının çoğunu ihraç eden, uzun yıllar iş tecrübesi olan ve daha az dış piyasaya

odaklanan işletmelerin daha iyi performans gösterdiğini ifade etmektedirler (Tablo 3.6). Ayrıca, daha önceki çalışmaların tersine, karar vericilerin yaş ve eğitim durumları ile ihracat performansı arasında bir ilişki olmadığını vurgulamaktadırlar.

KOBİ'lerin sistematik karar verme mekanizmaları ile ihracat performansını inceleyen araştırmalardan Yip ve diğ. (2000) ABD'deki 68 yeni dışa açılan orta ölçekli işletmede yaptıkları çalışmada dışa açılmada daha sistematik olan işletmelerin pazar payı, pazar sayısı ve kazanılan yeni teknolojiler bakımından daha iyi performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Knight (2000) 800 ABD merkezli üretici işletmede yaptığı çalışmada uluslararası piyasa araştırmalarının işletmelerin uluslararası performansının en önemli belirleyicilerden biri olduğunu ifade etmektedir (Brouthers ve Nakos, 2005).

Namiki (1989) ihracatçı KOBİ'lerin 4 tip rekabetçi strateji izlediklerini belirtmektedir.

- Pazarlama Farklılaştırması: Rekabetçi fiyatlar, marka geliştirme, dağıtım üzerindeki kontrol, reklam ve yeniliklerin pazarlama teknikleri ile değerlendirilmesini içermektedir.
- Segmentasyon Farklılaştırması: Spesifik müşteri gruplarına özel ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.
- Yenilikçi Farklılaştırması: Yeni ve teknolojik olarak üstün ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.
- Ürün Hizmeti: Müşterilere sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerine kurulmuştur.

İhracatçı KOBİ'ler ihracat büyümesi ve karlılığı ile ölçülen en iyi performansa segmentasyon farklılaştırma ve yenilikçi farklılaştırma stratejileri ile ulaşmaktadırlar.

Alvarez'in 2004 yılı çalışmasında ihracat performansının küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki farklılığını araştırmıştır. Geleneksel olarak bu tür işletmelerin çok farklı dezavantajları olduğu vurgulanmış ancak çok az sayıda çalışmada bu gruptaki işletmelerde de başarılı işletmeler olduğunu savunmuştur. Şili'deki işletmelerin verilerini kullanarak sürekli ve düzensiz ihracat yapan işletmelerin farklılıklarını incelemiş ve uluslar arası ticaret için daha çok çaba sarf eden, süreçleri yenileyen ve ihracat teşviklerini kullanan KOBİ'lerin ihracat performansını olumlu etkilediğini vurgulamıştır. Çalışmanın diğer bulgularına göre ihracat birlikleri sürekli ihracatı olumlu etkilemekte iken ticari fuarları bu süreci etkilememektedir (Alvarez, 2004).

Jaffe ve Pasternak (1994) ihracat yapmayan Meksika'nın Nuevo Leon eyaletindeki metal üreticisi KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada ihracat istekliliği, amacı, (Export intention, EI) ile rekabet avantajı (competitive advantage CA), organizasyonel olarak hazır olmak (organizational readiness, OR) ve algılanan göreceli risk (perceived relative risk) kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir [$IE = f(CA, OR, R)$]. Sonuçlara göre ihracat istekliliği ve amacının tahmin edicisi organizasyonel hazır olmaktır (Jaffe ve Pasternak, 1994). Örgütsel hazır olmak (OR) ise dört faktör tarafından etkilenmektedir. Reaktif, proaktif, bilgi ve tecrübe. Reaktif boyutu ihracat karşısında pasif ya da negatif motivasyonu ifade etmekte ve "lideri takip et" stratejisini izlemektedir. Proaktif boyut ise pozitif motivasyonu ifade etmektedir. Bilgi boyutu, yönetimin gerekli ve yeterli bilgi ve becerisinin olduğunu, tecrübe ise yönetimin ihracatta yeterli tecrübesini ifade etmektedir. Buna göre, hiç ihracat yapmayan işletmeler için proaktif ve reaktif olma örgütsel hazır olmak (OR) ile doğrudan ilişkili ve anlamlı iken daha önceden ihracat yapanlarda proaktif ve reaktif olmanın yanında algılanan riskde önemlidir. Sonuç olarak, yüksek proaktif motivasyonu olan işletmeler daha çok ihracat arzusuna sahipken, daha çok reaktif motivasyonu olanlar ise daha az ihracat arzusu duymaktadırlar (Jaffe ve Pasternak, 1994).

3.3.6. Piyasa Bilgisi ve İhracat Performansı

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

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

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

Bilgi temelli görüŖe göre (Knowledge-Based View) iŖletmeler bilgileri entegre eden kurumlar olarak ortaya çıkmaktadır. İŖletmelerin rekabetçi avantaj elde edebilmeleri iŖletmeler tarafından ve çevre tarafından kontrol edilen faktörlerin iŖletmenin müşterilere sunduğu değeri belirlediği durumsallık yaklaşımı tarafından açıklanmaktadır.

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

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

Kaleka ve Berthon (2006) yaptıkları çalışmada ihracat piyasası hakkındaki bilgilerin elde edilmesini ve dış çevre koşulları ile uyumlaştırılmasının iŖletmenin ürün ve hizmet bazında farklılaştırma uygulamasına etkilerini şekil 3.13'deki model çerçevesinde incelemişlerdir. Modele göre çevresel faktörler ile iŖletmenin piyasa hakkında elde ettiği bilgiler kurumsal hafızayı geliştirmekte ve farklılaştırma avantajının sağlanmasında olanak sağlamaktadır. Farklılaştırma avantajında, müşteriler iŖletmenin ürün ve hizmetleri ile rakiplerinkini arasında değer ilave edilmiş önemli farklılıkları algılamaktadırlar. Ürünlerde, üstün kalite, paket ve dizayn ile hizmette satış sonrası hizmet, teslim hızı ve güveni ürün gamı genişliği farklılaştırma stratejilerine verilebilecek örneklerdir (Kaleka ve Berthon, 2006).

İŖletmenin çevresindeki faktörlerden tahmin edilebilirliği azaltan ve belirsizliği artıran ve aynı zamanda değişimi gerekli kılan müşteri tabanındaki ve teknolojiadaki türbölans ve rekabet yoğunluğu bilgi toplanılmasını ve

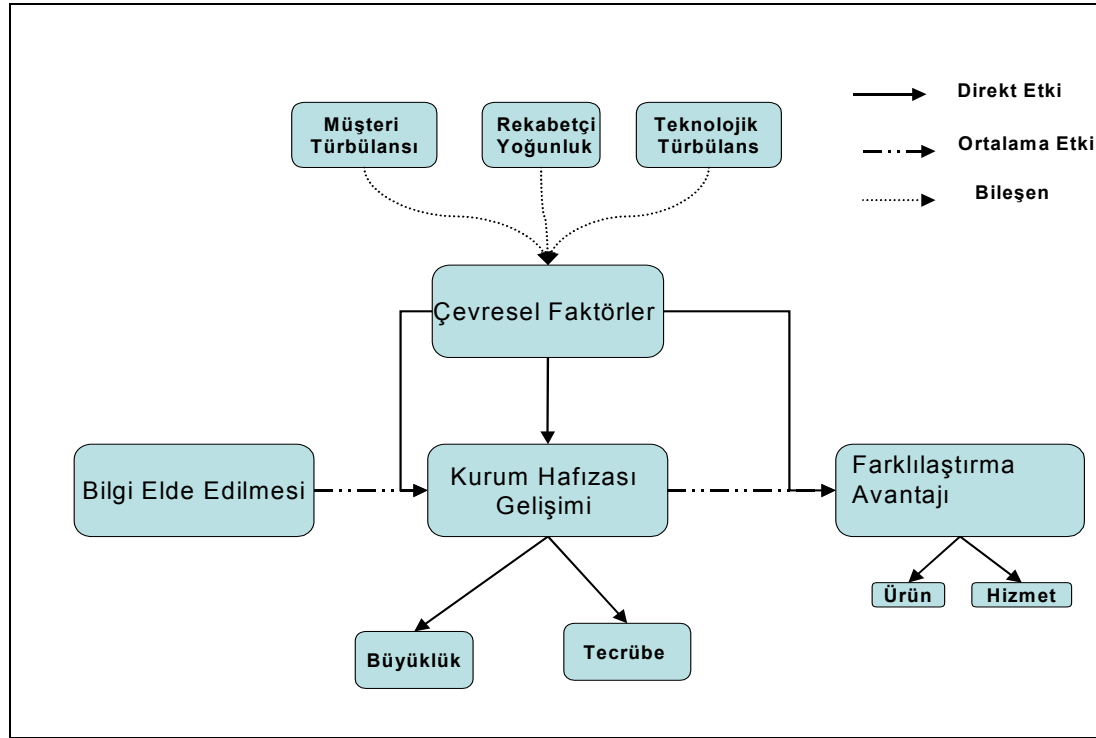
kurumsal hafıza gelişimini zorunlu kılan en önemli çevresel etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- Müşteri türbülansı ve teknoloji türbülansı ne kadar güçlü olursa ihracat pazarı hakkında bilgi elde edilmesi ve kurumsal hafıza gelişimi arasındaki positif ilişki güçlenmektedir.
- Müşteri türbülansı ne kadar güçlü olursa kurumsal hafıza gelişimi ile ihracat farklılaştırma avantajı arasındaki positif ilişki güçlenmektedir.
- Teknolojik türbülans ne kadar güçlü olursa kurumsal hafıza gelişimi ile ihracat farklılaştırma avantajı arasındaki positif ilişki zayıflamaktadır.
- Rekabet yoğunluğu arttıkça kurumsal hafıza gelişimi ile ihracat farklılaştırma avantajı arasındaki positif ilişki güçlenmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre ihracat piyasalarında farklılaştırma stratejisinin başarılı olabilmesi için bu piyasalar hakkındaki kritik bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilerin kurumsal hafıza ile birleştirilerek kullanılması gerekmektedir. Ayrıca, kaynak temelli görüşle bağlantılı olarak günümüzün modern ve rekabetçi piyasasında müşterilerdeki ve teknolojiye hızlı değişim kurumsal hafıza gelişimi ile ihracatta farklılaştırma stratejisi arasındaki bağı daha da güçlendirmektedir. İşletmeler bu şekilde, hızla değişen teknoloji ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına farklılaştırılmış ürünlerle daha iyi cevap vererek dış çevredeki değişime daha hızlı ayak uydurmaktadırlar (Kaleka ve Berthon, 2006).

Souchon ve diğ. (2003) ihracatla ilgili elde edilen bilgilerin kullanımını etkileyen faktörlerle ilgili olarak Avusturya, Almanya, Yeni Zelanda, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinden ihracatçılarla ilgili yaptıkları araştırmada ihracat bilgisi kullanımını etkileyen dört faktör üzerinde durmuşlardır (Şekil 3.14). Ortama özgü faktörler, çevredeki belirsizlikler ve hızlı değişim bilgi kullanımını azaltabilirken, büyük işletmeler bilgi kullanımı için daha fazla kaynak ayırabilmektedirler. İhracata özgü faktörler, ihracat tecrübesi az

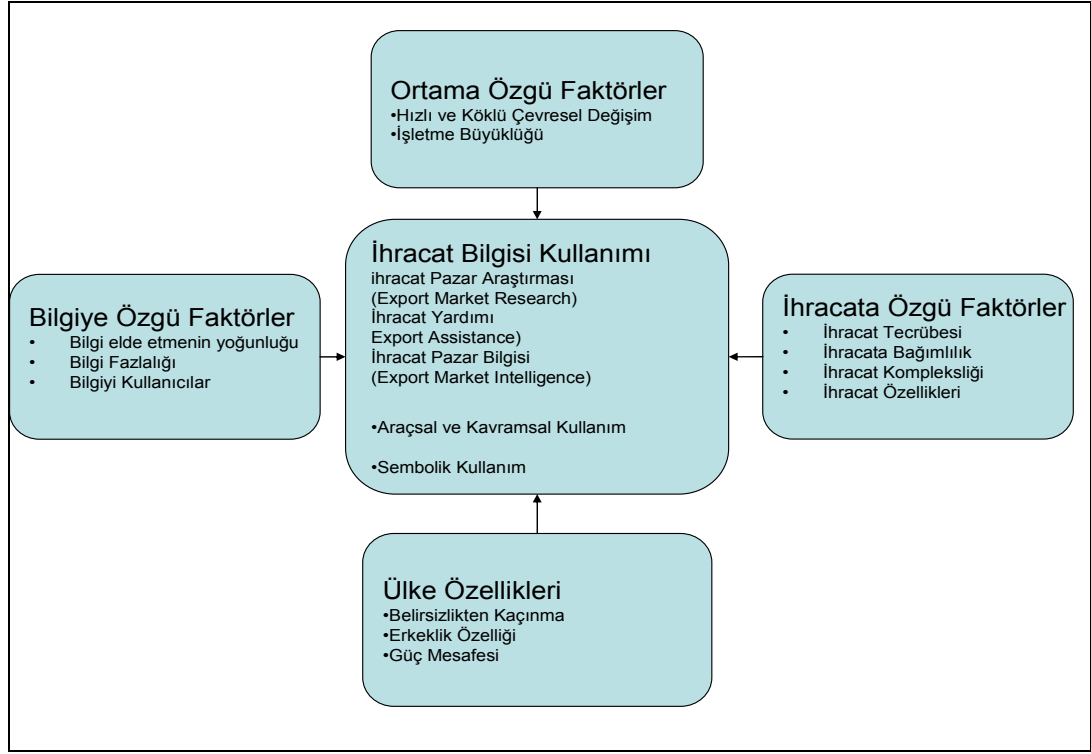
olanların daha çok ihracat bilgisine ihtiyaç duydukları, ihracata bağımlı olanların daha fazla bilgi kullandıkları ile ilgilidir.



Şekil 3.13: İhracat Pazarında Bilgi Çevresel Etkileşim ve Rekabet Avantajı

Kaynak: Kaleka ve Berthon, 2006; 1017

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



Şekil 3.14: İhracat Bilgi Kullanımının Etkileyicileri

Kaynak: Souchon ve diğ. 2003.

3.3.7. Uluslar arası Piyasa Seçimi ve İhracat Performansı

Bir işletme uluslar arası piyasalara açılmaya karar verdiğinde öncelikle karar vermesi gereken şey hangi piyasa veya piyasalara açılacaktır. Uluslar arası piyasa seçimi (international market selection) çok önemli bir konu olmasına rağmen bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarını ampirik olarak test etmedeki zorluklar nedeniyle bu konudaki çalışmalara olan ilgi azalmıştır (Brouthers ve Nakos, 2005; s.366). Bu konuda yapılan normatif çalışmalara örnek olarak yabancı piyasalara girerken doğru piyasa seçimi ile ilgili bir model Minifie ve West (1998) tarafından ortaya konulan model; Andersen ve Buvik (2002) tarafından önerilen modeldir.

3.3.8. Giriş Engelleri ve İhracat Performansı

Endüstriyel organizasyon teorisinde bir pazardaki giriş engelleri, o pazarın performansında belirleyici konumdadır. Bain'e göre mutlak maliyet avantajı, büyük sermaye yatırımları gerektiren büyük ölçekli üretim ekonomileri ve ürün farklılaşması en önemli üç giriş engelidir (Carlton ve Perloff, 2000, 79).

Rekabetçi ve rekabetçi olmayan piyasalarla ilgili teorilere göre, bir firmanın pazarda karşılaştığı rekabet ile sahip olduğu pazar gücü arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla fiili ve potansiyel rekabeti azaltacak kadar önemli düzeyde giriş engelleri bulunan sektörlerde, pazar gücünün ve bundan dolayı da fiyat ve kârların yüksek olması beklenmelidir. İktisatçılar yaptıkları ampirik araştırmalarda firmaların ve/veya sektörlerin pazar güçlerinin derecesini ölçmeye ve pazar gücünü belirleyen ana faktörleri tespit etmeye çalışmışlardır (Çağlayan, 2003; s.19).

Kotler (1986) uluslar arası piyasalara giriş engellerini yasal gereklilikler, politik farklılıklar, sosyal ve kültürel farklılıklar, uygun olmayan dağıtım kanalları, işletme yöneticileri ve yabancı hükümetlerle işbirliğinin reddedilmesi olarak sıralamaktadır. Diğer taraftan, Dean ve diğ. (2000) tarafından giriş engelleri algılaması işletmenin iç özellikleri arasında değerlendirilmiştir. İşletmenin ihracat bariyerlerini önemsiz olarak algılaması ihracat üzerinde ve ihracat performansı üzerinde pozitif etkili olmaktadır. Katsikeas (1994) farklı ihracat kategorileri arasında algılanan ihracat problemleri ve engellerinde farklılık olduğunu ve daha az ihracata yoğunlaşan işletmelerin daha çok ihracata yoğunlaşmış işletmelerden daha çok ihracat problem ve engelleri algıladıklarını ve bu nedenle daha az ihraat yaptıklarını ifade etmektedir (Dan ve diğ. 2000;466).

Waldman ve Jensen (1998, 432) Bain'in (1956) bahsettiği bu üç engele dördüncü olarak Ar-Ge yoğunluğunu eklemişlerdir. Bir sektördeki sendikalaşma da giriş engeli olabilir. Yüksek işçi ücretleri yoluyla sendikalar sektörün kârlılığını azaltabilirler. Üstelik yüksek işçi ücretleri fiyatları da yukarı

çekecektir. Bu yüzden sendikalaşma, sektör kârlılığının düşük olduğu durumlarda bile nihai tüketiciye ulaşan ürün fiyatlarının artmasına neden olabilir. Diğer yandan sendikalaşma ücret ve fiyatları, fiyatlar da firmaların kârlılığını arttırabilir (Carlton ve Perloff, 2000, 251).

3.3.9. Ülke Farklılıkları ve İhracat Performansı

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

Christensen ve diğ. (1987) 152 Brezilyalı ihracat işletmesi ile 1978 yılında ve 6 yıl sonra tekrar 1984 yılında mülakat yöntemi ile yapmış oldukları çalışmada ihracata devam eden işletmelerde etkili faktörleri çok değişkenli doğrusal diskriminant analizi ile incelemişlerdir. İşletme özellikleri, ihracat yönetim uygulamaları ve yöneticilerin algılamalarının ihracat başarısı ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. 6 yıl sonraki mülakatta ihracatı bırakmış olan işletmelerin daha çok hükümet subvansiyonlarına dayalı bir strateji izledikleri ve rekabetçi uluslar arası piyasalar için gerekli yapısal değişimleri gerçekleştiremeyen bir strateji izledikleri vurgulanmaktadır (Christensen ve diğ. 1987).

İyi yapılandırılmış kalite kontrol departmanı olan işletmeler ve daha iyi eğitilmiş departman yöneticileri olan işletmeler başarılı olmuşlardır. Yurt dışı

piyasalara adaptasyon ihtiyacı olmadan yurt içi piyasa için standart ürün üretim ihraç eden işletmeler daha başarılı olmuşlardır. Daha çok ürün grubuna sahip olan işletmelerin ve alt kademe yöneticilerine daha çok sorumluluk yükleyenlerin ihracatta başarılı oldukları da ayrıca gözlenmiştir. Başarılı işletmeler fiyatlarını dış piyasalara göre değiştirmeyen, iç piyasanın maliyet, vergi vs. değişkenlerine göre ayarlayan ve daha çok gelişmiş ülkelere ihracat yapanlar olarak ortaya çıkmıştır. Başarılı ihracatçılar daha az hükümet sübvansiyonu kullanmış ve detaylı piyasa araştırmaları yapmış olanlar olarak gözlenmiştir (Christensen ve diğ. 1987).

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

3.3.10.Mal ve Hizmet İhracat Performansı

Hizmet sektörü çoğu gelişmiş ülkede üretimin %70'inden ve istihdamın da daha fazlasını oluşturmalarına rağmen çoğu uluslar arası ticaretle ilgili çalışmalar mal üretim firmaları üzerine odaklanmıştır. (Chadee ve Mattsson, 1998).

Yeni Zelanda mal ve hizmet ihracatı yapan işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada genel olarak hizmet işletmelerinin geleneksel mal ihraç eden işletmelerden farklı olduğu tespit edilmiştir. Farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Chadee ve Mattsson, 1998);

- Servis ihraç eden işletmeler daha dar ihracat pazarı seçerken, mal ihraç eden işletmeler daha geniş pazarları tercih etmektedirler.

- Servis işletmelerinin ihracata bağlılığı (commitment) daha yüksektir.
- Doğrudan ihracat kanalı servis işletmelerinin ihracatına daha olumlu etki etmektedir.
- Servis işletmelerin müşteri ihtiyaç ve isteklerine adaptasyonu daha esnek, mal ihraç eden işletmelerin daha katıdır.

Cicic ve diğ. (2002) 785 Avustralya hizmet işletmesi üzerinde yaptıkları anket çalışması ile yönetimin ihracata olan davranışları, ihracatı engelleyen içsel ve dışsal engeller ile yönetimin desteği ile ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçlara göre, yönetimin ihracata yönelik pozitif davranışları, orta kademe yönetimin kararlarda yer alması, yurt dışı ziyaretlerin sıklığı, uluslar arası pazarlama faaliyetleri ve dışsal ihracat engellerinin pozitif etkileri, içsel ihracat engellerinin ve yönetimin olumsuz tutumlarının ise negatif etkileri olduğu gözlenmiştir. İşsel negatif etkilerin etkisi ihracata olan olumlu bakış açısı ve çalışanların eğitimi ile azaltılabilir. Yurt dışı gezilerden elde edilen bilgiler ile daha güçlü pazarlama stratejileri geliştirilerek ihracat performansı artırılabilir (Cicic ve diğ. 2002).

Gourlay ve diğ. (2005) İngilteredeki hizmet işletmelerinde 1988-2001 yılları panel verilerini kullanarak ihracat kararının verilmesi ve ihracat yapan işletmelerin ihracat yoğunluğu ile ilgili yaptıkları çalışmada işletme büyüklüğü, araştırma yoğunluğu, yöneticilerin ortalama ücreti ve dolar sterlin döviz kuru varyansı ihracatçı olma ihtimalini artıran özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca ihracat kararının verilmesi ve ihracat yoğunluğunun belirlenmesinin iki farklı şekilde belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Gourlay ve diğ., 2005). $EXP_{it} = \alpha + \beta_1 X_{it} + \beta_2 Z_{it} + \epsilon_{it}$ modelinde;

EXP_{it} = i işletmesinin t zamanındaki ihracat aktiviteleri

X_{it} = işletme özellikleri

Z_{it} = döviz kuru değişkenleri

ϵ_{it} = hata terimi

olarak kullanılmış ve ihracat yapanlar için ihracat yoğunluğu ve ihracat yapmayanlar için ihracat kararının verilmesi için iki ayrı tahmin yapılmıştır.

Büyük hizmet işletmelerinin ihracatçı olma olasılığı ve ihracatçıların ise ihracat yoğunluğu yüksek olarak bulunmuştur. Yenilikçilik, ihracat pazarına girişte ve pazarların genişletilmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ürün çeşitliliği ihracat pazarına girişte önemli bir faktör iken, ihracat pazarının genişletilmesinde çok önemli olmamaktadır. Bunun arkasında yatan gerçek ise, daha az belli ürünlere odaklanarak çalışan işletmeler kolayca ihracat pazarlarına açılabilirler, ancak ihracat pazarına açıldıktan sonra girilen pazara odaklanma stratejisini izlemektedirler. Ayrıca, ihracat pazarı için engel oluşturan bilgiye sahip nitelikli yöneticilerle ihracat engellerinin aşılabileceği ifade edilmektedir. Döviz kurunun seviyesi ihacat kararı için önemli bir değişken olarak görülmemekte, ancak sterlinin değer kazanması hizmet işletmelerinin ihracat yoğunluğunu düşürmektedir (Gourlay ve diğ. 2005).

La ve diğ. (2005) hizmet türlerine göre ihracat performansını inceledikleri çalışmada kaynak tabanlı görüş ve durumsallık (contingency) teorisini temel almışlardır. Patterson ve Cicic'in (1995) çalışması çerçevesinde hizmet işletmelerini hizmetin somutluk derecesine ve yüz yüze iletişim derecesine göre sınıflandırmışlardır. Teknik kolaylaştırma, hedef ülkenin kültürüne duyarlı personel, ülke orijini somutluk ve yüz yüze iletişim derecesi düşük hizmet işletmelerinde (örn: pazar araştırması, bilgi teknolojileri, ürün dizayn işletmeleri vs.) ihracat performansını daha çok artırmaktadır. Yüzyüze iletişim ve ürünün somutluk derecesi arttıkça ürün farklılaştırması ve ilişki kurabilme yeteneği ve süreç kalitesi (örn: yerinde eğitim, yemek hizmeti, yazılım eğitim ve desteği işletmeleri vs.) ihracat performansında daha ön planda olmaktadır. Sonuç olarak hizmet işletmelerine üretim işletmeleri için geliştirilmiş geleneksel ihracat performansı modellerinden farklı modellerin geliştirilmesi gerektiği ve durumsallık teorisi ve kaynak tabanlı teori çerçevesinde bu tür modellerin servis işletmeleri için geliştirilebileceği ifade edilmektedir (La ve diğ. 2005).

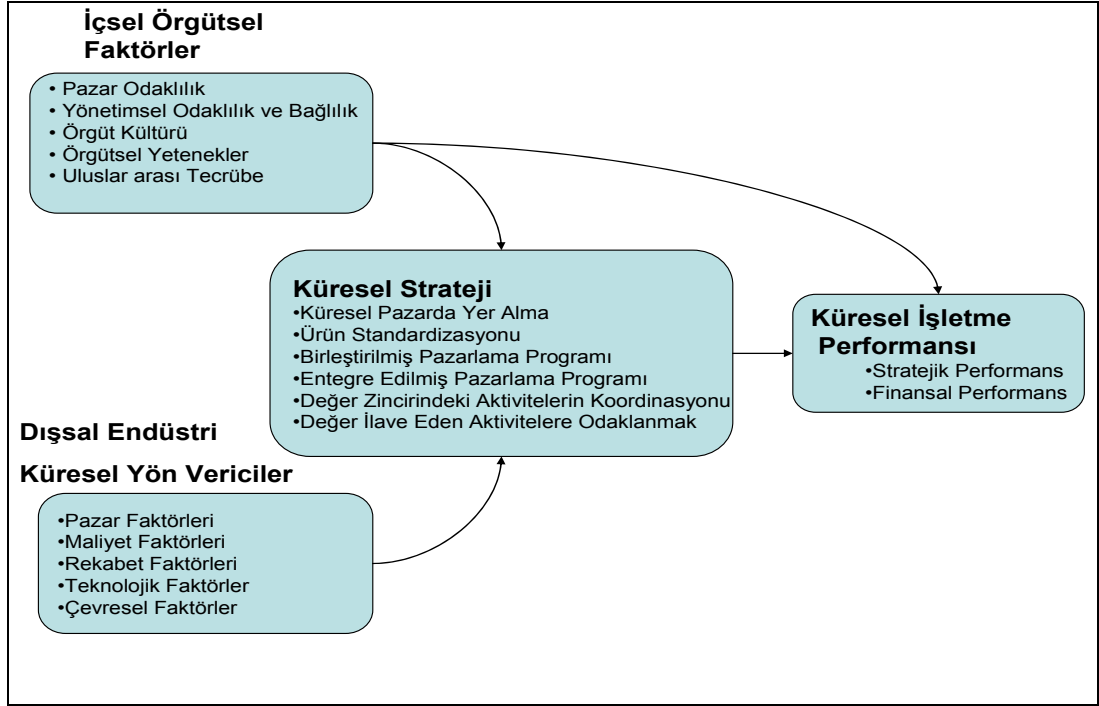
White ve diğ. (1998) uluslar arası hizmet işletmelerinde ihracat performansının belirleyicilerini açıklayabilmek için 124 işletme ile yaptıkları

çalışmada en iyi ihracat performansı ölçüsünün olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun nedeninin, her işletmenin kendi amaçları olduğu ve her işletmenin kendi amaçlarına uygun bir ölçüt kullanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örneğin; eğer genel olarak uluslar arası açılımın karlılığı işletmenin amacı ise, yönetimin karlılık anlayışı en uygun ölçüt olmaktadır. Diğer taraftan, eğer işletmenin amacı daha çok pazarda faaliyet göstermek, pazar payını artırmak ise ölçüt yönetimin genel olarak ihracat performansından tatmin olması olarak ifade edilmektedir (White ve diğ. 1998).

3.4. Küresel Strateji ve İhracat Performansı

21. yüzyılda işletmenin başarısının dünya pazarlarında etkin bir şekilde rekabet edip edemeyeceği ile ilgili olduğu tartışılmaktadır. (Hax, 1989; Ohmae, 1989). İşletmenin küresel piyasalarda rekabet biçimi olarak tanımlanan küresel strateji, işletmenin küresel piyasalarda başarılı olabilmesi için hayati bir önem taşımaktadır (Zou ve Çavuşgil, 1996).

Yip (1989) endüstriyel organizasyon teorisi çerçevesinde küreselleşmeyi yöneten gücün endüstri/piyasa güçleri olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin küresel piyasalarda varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişmeleri için endüstrinin zorunluluklarına cevap vermelidirler. Yip küresel bir stratejiyi beş boyutta tanımlamaktadır: Küresel piyasa yer almak, ürün standardizasyonu, değer ilave eden aktivitelere odaklanmak, bütüncülleştirilmiş pazarlama ve rekabetçi hareketlerin entegre edilmesi. Yip, işletmenin stratejisinin endüstrinin maliyetler, piyasa, hükümet ve rekabetçi çevreler tarafından tanımlanan küresel potansiyeli ile uyumlu hale getirmesi gerektiğini ifade etmektedir. İşletme ne kadar uyumlu hale gelirse o kadar başarılı olabilecektir.



Şekil 3.15: Entegre Edilmiş Kavramsal Küresel Strateji Çerçevesi

Kaynak: Zou ve Çavuşgil, 1996

Literatürde birbirinden bağımsız geliştirilen EOTS ile KTS'nin farklı boyutları küresel strateji oluşturulmak için birleştirilmeye çalışılmamıştır. Bu eksiklik belki de literatürdeki karmaşıklığın temel nedenidir. Çünkü her strateji sadece tek bir görüşü temel alarak oluşturulmuştur. EOTS dış çevre, KTS iç çevreye odaklanırken, ikisi birleştirilmeden yapılacak değerlendirmeler daha fazla karışıklığa neden olacaktır. Her iki stratejiyi de destekleyen sınırlı çalışma olduğu için, küresel strateji ve performansı tam olarak açıklamak açısından bu ikisinin entegre edilmesi önem taşımaktadır (Zou ve Çavuşgil, 1996). Bu nedenle, 1996 yılındaki çalışmalarında Zou ve Çavuşgil EOTS ve KTS'yi entegre eden küresel bir strateji çerçevesi geliştirmişlerdir (Şekil 3.15). Burada, Yip'in 1989 yılında sunmuş olduğu küresel stratejinin beş boyutuna Porter'ın (1986) değer ilave edici aktivitelerin koordinasyonunu da ekleyerek altı boyutlu bir çerçeve oluşturmuşlardır. Yip'in modelinde küresel stratejiyi sadece dış çevre koşulları etkilemektedir. Yip (1989) içsel faktörleri hiç tartışmamıştır. Zou ve Çavuşgil (1996) tarafından önerilen modelde ise EOTS ve KTS'den alınan iki temel öneri bulunmaktadır;

- 1) Küresel strateji, işletmenin küreselleşmeyi sürükleyen dış endüstriye cevabıdır,
- 2) İçsel faktörler işletmenin küresel strateji seçimini (Barney, 1991; Porter, 1991; Wernerfelt, 1984) ve seçilen stratejileri uygulayabilmesini sınırlandırır (Barney, 1989; 1991).

Modeldeki kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

Küresel Strateji: Küresel stratejinin altı temel boyutu vardır;

- Küresel pazarlarda yer alma,
- Ürün standardizasyonu,
- Bütüncül pazarlama programı,
- Rekabetçi hareketlerin entegrasyonu,
- Değer ilave edici aktivitelerin koordinasyonu ve
- Değer ilave edici aktivitelere odaklanmak.

Her boyutta, paylaşma ve entegrasyonla yerel rekabet avantajını ve karlılığı maksimize ederek küresel performans arttırılmaya çalışılmalıdır. (Yip, 1989). Altı boyut, literatürdeki farklı görüşlerin bir çoğunu entegre etmektedir. Özellikle, küresel piyasalarda yer alma boyutu Ohmae'nin (1985) küresel rekabetini; ürün standartlaştırılması Levitt'in (1983) küresel standardizasyon tezini; bütünleştirilmiş pazarlama boyutu Jain (1989) ve Samiee ve Roth (1992) pazarlama standartlaştırılması çerçevesini; bütünleştirilmiş rekabetçi hareketler boyutu, Houte ve diğ. (1982) sinerjistik karar verme ve Hamel and Prahalad'ın (1985) çapraz-teşviğini; değer ilave edici aktivitelerin koordinasyonu, Porter'ın (1986) değer zinciri koordinasyonu ve Douglas ve Craig'in (1989) küresel rasyonalizasyonunu; değer ilave edici aktivitelere odaklanmak boyutu ise Porter'ın (1986) değer zinciri konfigürasyonuna ve Kogut'un (1985) çok pazar kaynaklılık ve üretim kaydırması ile ilişkilidir.

Dışsal Endüstri Küreselleşmeye yön veren faktörler: Küreselleşmeye yön veren faktörler beş temel kategoride değerlendirilmiştir;

- Piyasa faktörleri,
- Maliyet faktörleri,
- Rekabetçi faktörler,
- Teknoloji faktörleri ve
- Çevresel faktörler.

Piyasa faktörleri arasında küreselleşmeye yön verenler; küresel müşterilerin ortaya çıkması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının homojenleşmesi, küresel pazarlama kanallarının ortaya çıkması ve pazarlama uygulamalarının aktarılabilmesi (Levitt, 1983; Yip, 1989).

Maliyet faktörleri, küreselleşmenin en temel faydası olarak tartışılmıştır (Hax, 1989; Jain, 1989; Levitt, 1983; Yip, 1989). Temel faydalar, pazarlama ve üretimde ölçek ekonomileri kaynak temininde ve ulaşımda etkinlik ve diğer değer ilave edici aktivitelerde sinerji. Benzer şekilde, küreselleşme kaynaklı rekabete işletmeler operasyonlarını entegre ederek ve piyasalar arasında rekabetçi pozisyon elde etmeye çalışarak cevap vermeye çalışmaktadırlar. (Hout ve diğ. 1982).

Teknolojik gelişmeler de küreselleşmenin temel yön vericisi olarak ifade edilmektedir (Hax, 1989; Levitt, 1983). İletişim ve ulaşım teknolojileri küresel operasyonları fizibil ve ulaşılabilir hale getirmektedir. Teknoloji yoğun endüstriler standartlaştırılmış pazarlama yaklaşımları sergileyebilmektedirler (Cavusgil and Zou, 1994). Yabancı ülkelerdeki hükümet düzenlemeleri, teşvikleri ve diğer çevresel faktörler de küreselleşmeye yön veren güçler olarak dikkat çekmektedir (Jain, 1989; Yip,1989). Aynı şekilde, gümrük kotaları, ürün standartları, pazarlama düzenlemeleri ve doğrudan yabancı yatırımlar için teşvikler küreselleşmeyi uyaran faktörler olmaktadır (Zou ve Çavuşgil, 1996).

İçsel örgütsel faktörlerden birçok içsel faktör işletmenin küresel stratejisini etkileyebilmekte iken, en temel olanları, taklit edilmesi zor olan, ikame edilmesi zor ve işletme içinde işletme dışında olduğundan daha değerli olmasıdır (Barney, 1991; Porter, 1991).

Zou ve Çavuşgil (1996) sundukları modelde Amit and Schoemaker (1993), Andrews (1971), Bharadwaj ve diğ. (1993) Cavusgil and Zou (1994), Collis (1991), Douglas and Craig (1989), Jaworski and Kohli (1993), Kotter and Heskett'in (1992) çalışmalarını dikkate alarak işletmenin küresel stratejisinde etkili olan beş çeşit içsel kaynak üzerinde durmaktadırlar Şekil 3.15). Bunlar: pazar odaklılık, yönetsel odaklılık ve bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel yetenekler ve uluslar arası tecrübedir.

Pazar odaklılık, piyasa bilgisinin işletme içinde kullanılması ve buna göre piyasaya cevap verecek şekilde organize olunmasını ifade etmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990). Müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini izleyen işletmeler ve rakiplerin stratejik hareketlerine küresel piyasa koşullarında müşterilerin tatminini sağlayarak cevap verebileceklerdir. Bu nedenle, piyasa odaklı işletmeler uygun stratejileri yakalayabilecek ve küresel piyasalarda daha iyi performans gösterebileceklerdir (Jaworski ve Kohli, 1993; Lusch ve Lacznia, 1987; Narver ve Slater, 1990).

Küreselleşmeye odaklı olmak ve küresel pazarlara yönetimin güçlü bağlılığı işletmenin stratejilerinde ve performansında etkili olmaktadır (Levitt, 1983; Ohmae, 1989; Perlmutter, 1969).

Zou ve Çavuşgil (1996) örgüt kültürünü, Arogyaswamy ve Byles (1987), Barney (1986), ve Kotter ve Heskett'in (1992) çalışmalarını dikkate alarak örgütün davranışlarını ve inançlarını etkileyen değerler ve ideolojiler olarak tanımlamışlardır. Örgüt kültürünün işletme stratejilerini ve performansını önemli şekilde etkilediği ifade edilmiştir (Kotter ve Heskett, 1992; Peters ve Waterman, 1982). Hatta bazı durumlarda, rekabetçi avantajın kaynağı durumuna da gelebilmektedir (Barney, 1986).

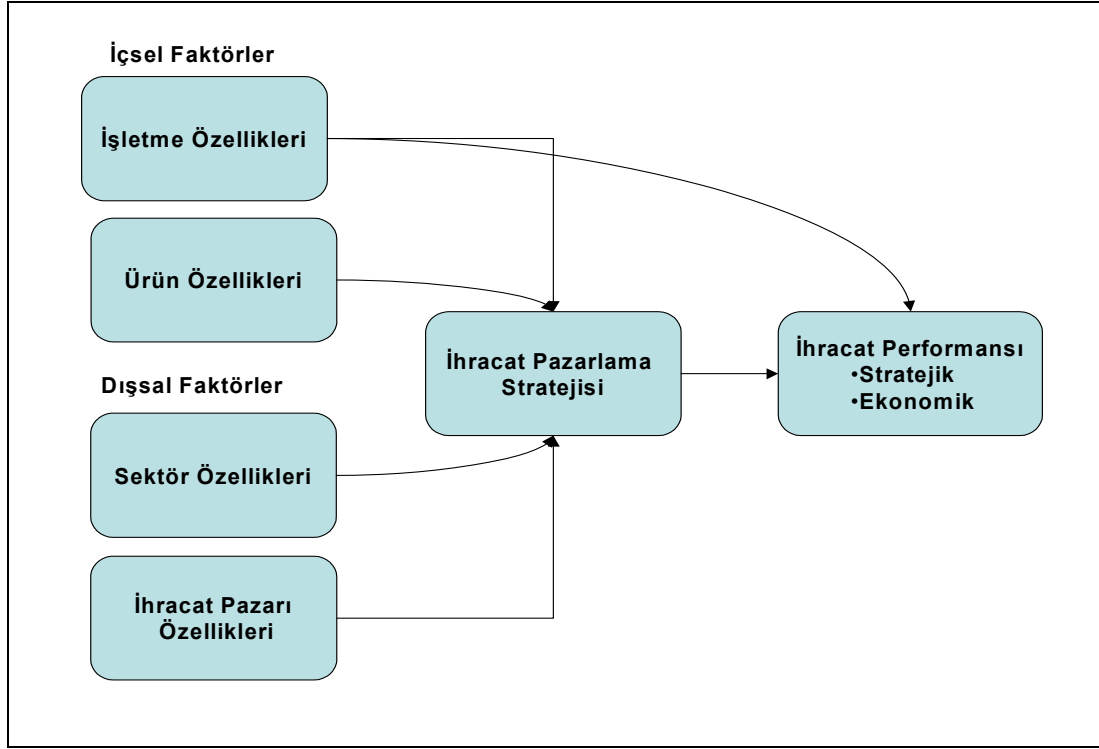
İşletmeler, kolektif öğrenme, bilginin ve yeteneklerin transferi ve yenilikleri kolaylaştıran örgütsel yetenekler geliştirirler (Collis, 1991). Uluslararası tecrübe de, işletme performansını olumlu etkileyen değişkenlerdendir. Çavuşgil ve Zou (1994), ve Cavusgil ve diğ. (1993) bu ilişkiyi ampirik olarak göstermişlerdir.

Küresel İşletme Performansı: Günümüz küresel dünyasında işletmelerin finansal hedeflerinin yanında stratejik hedeflerinin olduğundan da bahsedilmektedir. (Bharadwaj ve diğ., 1993; Çavuşgil ve Zou, 1994; Porter, 1980; 1986). Genel rekabetçi pozisyonu güçlendirmek, temel bir pazarda varlığını devam ettirerek rekabeti artırmak, küresel pazar payını artırmak, girdileri temin konusunda kolaylıklar sağlamak gibi stratejik hedeflerde önemli performans göstergeleri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, Zou ve Çavuşgil (1996) hem finansal hem de stratejik hedeflerden oluşan bir performans göstergesi önermişlerdir. İzlenecek strateji, her iki performans kalemini de etkileyeceklerdir.

Çavuşgil ve Zou'nun (1994) sunmuş olduğu model şekil 3.16'da gösterilmektedir. Modele göre bir ihracat girişiminin pazarlama stratejisi ürün özellikleri ve işletme özellikleri gibi içsel güçler ile sektör özellikleri ve ihracat pazarı özellikleri gibi dışsal güçler tarafından belirlenmektedir. İhracat girişiminin performansı ise ihracat pazarlaması stratejisi ve işletme özellikleri tarafından belirlenmektedir (işletmenin seçilen stratejiyi uygulayabilme yeteneği).

Çavuşgil ve Zou'nun 1994 yılındaki çalışmasında 16 farklı sektördeki 79 işletmenin 202 ihracat girişimi hakkında yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kullanılmış ve doğrulayıcı faktör modeli uygulanarak ihracat performansını etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işletmeler uygun stratejiler seçerek ve uygulayarak ihracat performanslarını artırmabilmektedirler (Çavuşgil ve Zou, 1994).

İhracat performansı ile ürün adaptasyonu, promosyon adaptasyonu, rekabetçi fiyatlandırma, işletmenin uluslararası tecrübesi, ihracata bağlılık ve ihracat pazarında dağıtıcı/ortak desteğinin ve seçilen stratejiyi etkili bir şekilde uygulayabilmenin ihracat performansı ile ilişkili olduğu daha önce yapılan çalışmalarda doğrulanmıştır (Çavuşgil ve Zou, 1994).



Şekil 3.16: İhracat Performans Modeli

Kaynak : Çavuşgil ve Zou, 1994

Çalışmanın sonuçları şekil 3.16'da gösterilmektedir. İşletme özellikleri gibi içsel faktörler ile sektör ve ihracat pazarı özellikleri gibi dışsal faktörler ile stratejilerin uyumlu olması gerekmektedir. İhracat performansı ürün adaptasyon stratejisi ile artırılabilir. Adaptasyonun derecesi içsel ve dışsal faktörler tarafından belirlenmektedir. Özellikle işletmenin uluslararası tecrübesi çok, ürün deneyimi az ve ürünün kültürel özelliklerinin yüksek, ihracat rekabetinin fazla ve teknolojinin yoğun olduğu durumlarda adaptasyonun derecesi çok fazla olmaktadır. Ayrıca, yönetimin uluslararası tecrübesinin, yeterliliğinin ve ihracata bağlılığının yüksek olması ihracat performansını olumlu etkilemektedir. İşletmelerin yurt dışı ortaklık ya da

dağıtım kanallarının olması pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri fonksiyonunu desteklediği için ihracat performansını artırıcı etki yapmaktadır. Diğer taraftan, işletmelerin rekabetçi fiyat uygulamaları da işletmelere avantaj sağlamaktadır. Ancak, rekabetçi fiyatın ihracat performansına etkisinin çok az olduğu, fiyat dışında ürün özellikleri, teknolojik üstünlük, kalite ve patentide unutulmaması gerekmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994; s.16). Daha önce yapılan çalışmalarda (Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Madsen, 1989) ihracat performansı ile ürün, sektör ve ihracat pazarı özellikleri ile ihracat performansı arasında doğrudan bir bağlantı olduğu varsayılmıştı (Çavuşgil ve Zou, 1994; s.4). Çavuşgil ve Zou'nun 1994 yılında yapmış olduğu çalışmada ise, ihracat pazarlama stratejisinin işletme özellikleri ve ürün özellikleri gibi içsel faktörler ile, sektör özellikleri ve ihracat pazarı özellikleri gibi dışsal faktörler tarafından belirlendiğini ve bu ihracat pazarlama stratejisi ile bu stratejiyi uygulamaya koyabilecek işletme yeteneklerinin de ihracat performansını belirlediğini savunan bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelin üç temel özelliği göze çarpmaktadır;

- 1) Tek bir ürün ya da pazarda ihracat girişimi ele alınmıştır. İşletmenin toplam ihracat aktiviteleri ele alınmamıştır.
- 2) İhracat performansının ekonomik ve stratejik nedenlerinin bulunduğudır.
- 3) İhracat pazarlama stratejisi, içsel ve dışsal güçlerle birlikte çok geniş bir değişken sunulmaktadır.

İhracat performansı: İhracat performansı işletmenin ekonomik ve stratejik amaçlarına ve planlarına uygulanan strateji ile ne kadar ulaşılabildiğini göstermektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994; s.4). Bir işletme çeşitli nedenlerle ihracat girişimine teşebbüs edebilir, bu nedenler ekonomik olabileceği gibi (kar, satışlar, maliyet vs.) stratejik de (pazar genişlemesi, rekabetçi tepki, yabancı pazarda yer edinme, işletmenin veya ürünlerinin tanıtımının artırılması vs.) olabilir. Bu ekonomik ve stratejik amaçlardan hangilerine ne kadar ulaşılabildiği işletmenin ihracat performansını belirlemektedir. Literatürde ihracat performansının ölçümü ile ilgili açık bir

tanımlama bulunmamaktadır. Kullanılan performans ölçütlerinin çoğu ekonomik ve finansal göstergelerden oluşmaktadır. Çavuşgil ve Zou'nun kullandığı göstergeler ekonomik ve stratejik boyutları içine almakta ve öznel ve nesnel ölçütlerden oluşmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994).

İhracat stratejisi: İşletmenin ihracat girişiminin içsel ve dışsal güçlere karşı verdiği cevaplardır. Bunların içinde en kritik olanı işletme stratejisinin yabancı piyasalara uyarlanıp uyarlanmayacağıdır (Douglas ve Craig, 1989). Stratejinin uyarlanması ya da standart kalması, ürün, sektör, piyasa, örgüt ve dış çevresel özellikler bazında olmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994).

İşletme özellikleri: İşletmenin yetenekleri ve kısıtlılıkları işletmenin uygulayacağı stratejileri derinden etkilemektedir (Aaker, 1989, Porter 1980). İşletmenin temel varlıkları ve yetenekleri işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Porter, 1985). İhracatta rekabet avantajı ile ilgili varlıklar ve yetenekler, işletme büyüklüğü, uluslar arası tecrübe (Douglas ve Craig, 1989), ihracat geliştirme için varlıklara sahip olma vs. bu tür varlık ve yeteneklere sahip olmak işletmenin uygun ihracat stratejisini belirlemesine ve bu stratejiyi en etkili biçimde uygulmasına olanak sağlayacaktır (Çavuşgil ve Zou, 1994; s.5).

Ürün özellikleri: Belirli bir ihracat stratejisi ürün özelliklerinden etkilenmektedir (Çavuşgil ve diğ. 1993; Cooper ve Kleinschmidt 1985).

Sektör özellikleri: ihracat yoğunluğu ve ihracat stratejileri sektörler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Bunun en büyük nedeni sektörlerin doğasındaki farklılıklardır (Porter, 1980). Sektör yapısı işletmenin yurt içi piyasada uygulayacağı stratejilerin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmiştir (Porter, 1980). İhracatta da sektördeki hükümet müdahaleleri, teknoloji yoğunluğu, rekabet koşulları göz önüne alınarak sektör yapısı ve ihracat stratejisi uyumlu durumuna getirilmelidir (Çavuşgil ve Zou, 1994; s.5).

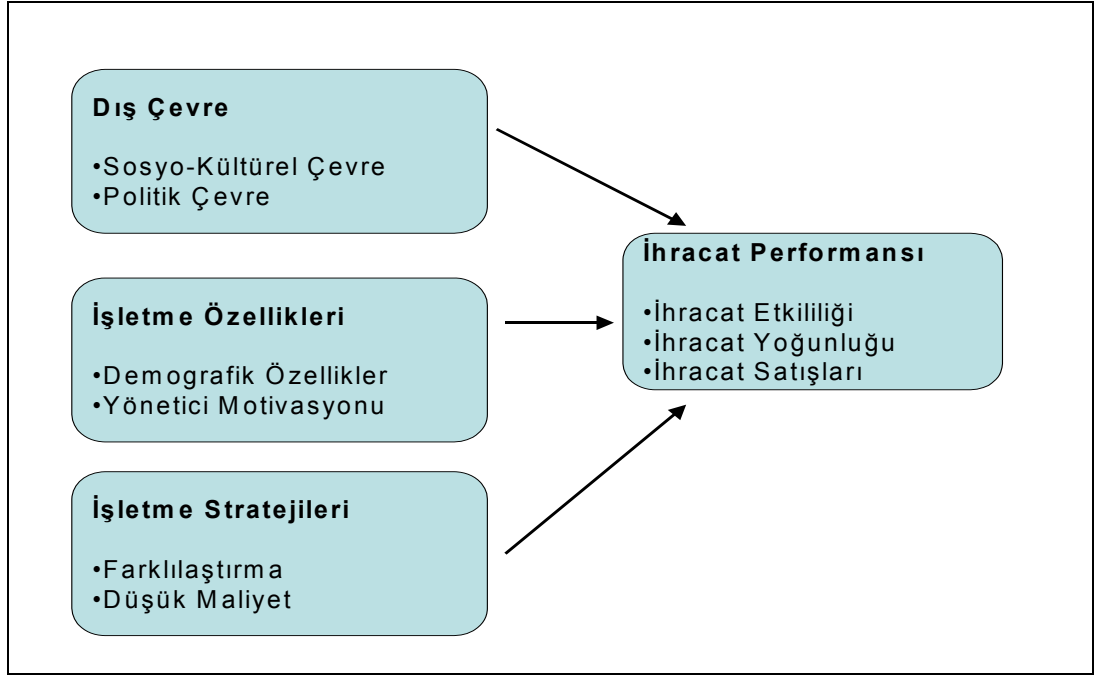
İhracat pazarı özellikleri: yurt dışı piyasalar ihracatçılar için hem yeni fırsatlar sunmakta hem de tehlikeler barındırmaktadırlar. Bu nedenle ihracat

stratejisi işletmenin güçlü yönleri ile uyumlu, zayıf yönlerini kapatacak şekilde formüle edilmelidir (Aaker, 1989). İhracat stratejisi ihracat piyasasının koşulları ile uyumlu olmalıdır (Çavuşgil ve diğ. 1993; Cooper ve Kleinschmidt, 1985).

Morgan ve diğ., (2004) Dun & Bradstreet veritabanından seçtikleri 50-1000 arasında tam zamanlı çalışanı olan 1000 imalat işletmesi ile yaptıkları çalışmada KTS ve YDP perspektifinde ihracat girişiminin kullanımına hazır kaynak ve yetenekler, rekabetçi strateji seçenekleri ve ihracat pazarındaki rekabet yoğunluğunun ihracat girişiminin performansını ve pozisyonel avantajının ne kadar belirleyici olduğu konusunda yaptıkları çalışmada pazardaki pozisyonel avantajın işletme girişiminin performansı ile, pozisyonel avantajın ise temel kaynak ve yeteneklerin varlığına doğrudan bağlı olduğu ve temel kaynakların ve yeteneklerin de birbirleri ile ve ihracat girişiminin rekabetçi strateji seçimlerine doğrudan bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bulunan sonuçlar ihracat performansındaki değişimin %76'sını açıklamaktadır (Morgan ve diğ, 2004; 98). Ayrıca sonuçlara göre, KTS ve YDP entegre edilmesi ihracat performansının daha iyi açıklanmasına olanak vermektedir (Morgan ve diğ, 2004; 101-102).

İhracat performansının tahmin edicileri Baldauf ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışmada çevresel faktörler, işletme özellikleri ve işletme stratejileri olarak belirlenmiştir (Şekil, 3.17).

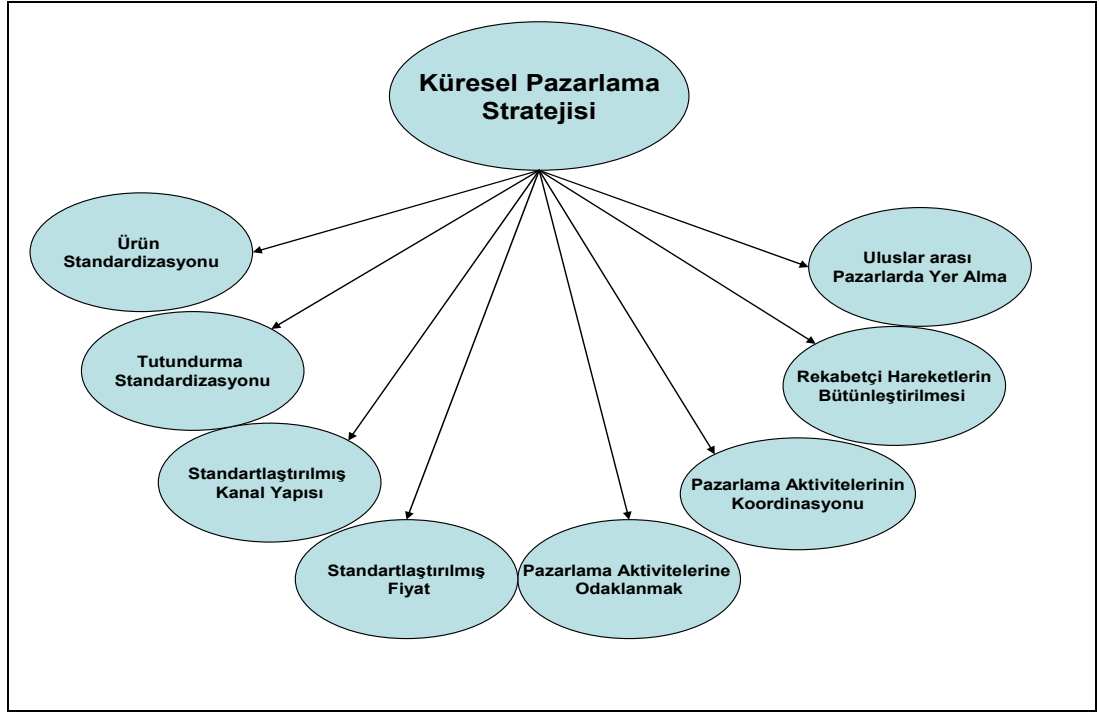
Avusturyalı en iyi yabancı ülke ile ticari ilişkisi olan işletmelerden 350'sine anket gönderilerek yapılan çalışmada Şekil 3.17'de gösterilen model çerçevesinde ihracat performansını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel faktörler ihracat performansını çok etkilememektedir. Gümrük uygulamaları, kültür ve inanaç farklılıkları Avusturyalı işletmelerin ihracat performansını etkilememektedir. Bunun nedeni, çoğu işletmenin Avrupa Birliği ülkeleri ile ilişki içinde olmasına bağlanmıştır. Ayrıca, işletme büyüklüğü, yönetimin ihracata olan motivasyonu ve farklılaştırma stratejileri ihracat performansının belirleyicileri olarak ifade edilmektedir (Baldauf ve diğ., 2000).



Şekil 3.17: İhracat Performansının Tahmin Edicileri

Kaynak: Baldauf ve diğ. 2000

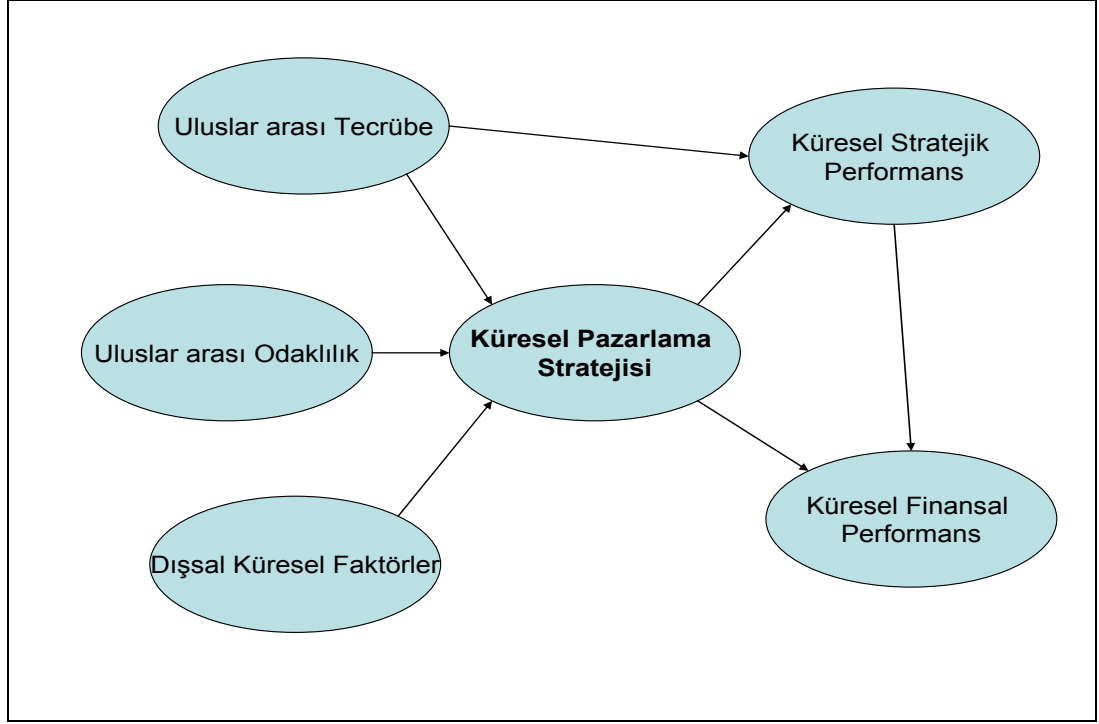
Zou ve Çavuşgil (2002) işletmelerin küresel piyasalardaki performansını artırabilmeleri için önerdikleri küresel pazarlama stratejisi modelinde, küresel strateji ile ilgili üç temel bakış açısı olan; standardizasyon (Jain; 1989; Laroche ve diğ. 2001; Levitt 1983; Samiee ve Roth 1992), yapılanış – koordinasyon (configuration-coordination) (Craig ve Douglas 2000; Porter 1986; Roth ve diğ. 1991) ve bütünleşme (integration) (Birkinshaw ve diğ. 1995; Yip 1995; Zou ve Cavusgil 1996) kavramlarını olarak küresel bir pazarlama stratejisi önermektedirler (Şekil 3. 18).



Şekil 3.18: Küresel Pazarlama Stratejisi

Kaynak: Zou ve Çavuşgil, 2002

Buna göre, standartlaştırma pazarlama stratejilerinin, ürünün, tutundurma faaliyetlerinin, dağıtım kanalının ve fiyatlandırma yapısının bütün dünyada standartlaştırılması anlamına gelmektedir. Yapılanış – koordinasyon ise, işletmenin değer zinciri aktivitelerine odaklanmaktadır (Craig ve Douglas 2000; Porter 1986; Roth ve diğ. 1991). Pazarlama aktivitelerine odaklanmak, işletmenin pazarlama faaliyetlerinin tek bir ya da birkaç ülkede odaklanmasını, pazarlama aktivitelerinin koordinasyonu, farklı ülkelerdeki aktivitelerin birbiri ile etkileşimli ve koordinasyonlu olarak yürütülmesini ifade etmektedir. Bütünleşme kavramı ise, küresel pazarlarda yer alma, tüm temel piyasalarda işletmelerin faaliyet göstermeyi ve bütün pazarlardaki faaliyetlerin birbirleri ile ilişkili olarak bütünleştirilmesini ifade etmektedir (Zou ve Çavuşgil, 2002). Zou ve Çavuşgil (2002) oluşturdukları kavramsal modeli, yapısal bir model haline getirerek çeşitli hipotezleri test etmişlerdir (Şekil 3.19).



Şekil 3.19: Küresel Pazarlama Stratejisinin Yapısal Modeli

Kaynak: Zou ve Çavuşgil, 2002

4. Bölüm: İşletme Stratejileri ile İhracat Performansı İlişkisinin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları Tekstil Ürünleri ve Giyim Eşyası İmalatı, Kürkün İşlenmesi ve Boyanması Sektörlerindeki İşletmelerde Değerlendirilmesi

4.1. Dünyada Tekstil İhracatının Genel Görünümü

Tekstil imalatı, OECD tarafından yapılan, içerdiği teknoloji yoğunluğuna göre, teknolojik düzey sınıflamasında düşük teknoloji grubunda yer almaktadır.¹ Gelişmiş ülkelerin sanayilerinde, ülkenin ekonomik gelişim sürecinin belli bir döneminde tekstil üretiminin terkedilmesi, bu düşük teknoloji kullanımı ile yakından ilgilidir. 1990'lar boyunca tekstil ürünlerinin dünya ticareti içindeki payı giderek azalarak, 1999 yılında yüzde 2,7, 2007 yılında ise yüzde 1,7 seviyesine gerilemiş, buna mukabil hazır giyim ürünleri ihracatının payı ise yüzde 3-3,4 arasında seyretmiştir (Tablo 4.1).

1990'lar, dünya tekstil imalatında önde gelen bölgelerin ticarettaki paylarında önemli değişimlerin görüldüğü bir dönem olmuştur. 1990 yılında dünya tekstil ihracatının yarısından fazlasını gerçekleştiren Batı Avrupa'nın 2000 yılında payı 15 puana varan bir düşüşle yüzde 38 seviyesine gerilemiş, buna karşın Asya bölgesinin payı 10 puan artış göstermiştir. Kuzey Amerika ve Latin Amerika'nın pazar paylarında ise özellikle 1995-2000 döneminde az da olsa artış görülmüştür (Doğruel ve Doğruel, 2008).

¹ OECD tarafından her sektörün içerdiği teknoloji yoğunluğuna göre yapılan bu sınıflama temelde o ülkede sanayinin ne tür malların üretimine dayandığını görmek bakımından önem taşımaktadır.

Tablo 4.1: Seçilmiş Ülkelerin Tekstil İhracatı 1990-2007 (Milyon Dolar, Yüzde)

	Değer					Toplam Mal İhracatındaki Payı	
	1990	2000	2005	2006	2007	2000	2007 ^a
Dünya	104354	156766	202657	217992	238126	2.5	1.7
Arjantin	158	258	212	219	233	1.0	0.4
Avustralya	153	347	329	312	340	0.5	0.2
Bangladeş b, c	343	393	504	625	718	6.2	5.8
Beyaz Rusya	-	410	474	504	567	5.6	2.3
Brezilya	769	895	1330	1365	1448	1.6	0.9
Kanada	687	2204	2464	2369	2316	0.8	0.6
Şili	33	114	120	112	129	0.6	0.2
Çin	7219	16135	41050	48683	55968	6.5	4.6
Kolombiya	133	268	355	383	628	2.1	2.1
Hırvatistan	...	87	107	113	132	2.0	1.1
Mısır c	554	412	592	634	702	8.8	4.3
El Salvador	38	79	75	80	98	2.7	2.5
Avrupa Birliği (27)	-	56737	70468	73844	80618	2.3	1.5
EU - içi (27) ihracat	-	41170	50044	52308	56894	2.5	1.6
EU- dışı(27) ihracat	-	15567	20424	21536	23724	2.0	1.4
Guatemala	34	53	175	183	202	2.0	2.9
Hong Kong, Çin	8213	13441	13830	13910	13417	6.6	3.8
Hindistan	2180	5570	8285	8837	9446	13.1	6.5
Endonezya	1241	3505	3353	3614	3829	5.4	3.2
İran c	510	766	781	766	676	2.7	0.8
İsrail	270	490	709	744	764	1.6	1.4
Japonya	5871	7023	6905	6934	7108	1.5	1.0
Güney Kore	6076	12710	10391	10110	10373	7.4	2.8
Malezya	343	1270	1356	1437	1470	1.3	0.8
Meksika	713	2571	2138	2192	2215	1.5	0.8
Yeni Zelanda	135	142	257	262	304	1.1	1.1
Pakistan	2663	4532	7087	7469	7371	50.2	41.3
Peru	221	128	158	199	250	1.8	0.9
Rusya Federasyonu c	-	430	465	527	544	0.4	0.2
Suudi Arabistan	31	114	296	315	324	0.1	0.1
Singapur	903	907	916	911	969	0.7	0.3
Güney Afrika c	167	240	312	306	332	0.8	0.5
Sri Lanka c	25	244	136	154	176	4.5	2.3
İsviçre	2557	1503	1567	1593	1761	1.9	1.0
Taipei, Çin	6128	11891	9706	9763	9720	8.0	4.1
Tayland	928	1958	2764	2873	3114	2.8	2.0
Tunus	112	154	326	349	495	2.6	3.3
Türkiye c	1440	3672	7076	7585	8731	13.2	8.1
Ukrayna	-	127	239	244	290	0.9	0.6
Birleşik Arap Emirlikleri c	6	3137	2279	2950	4015	6.3	2.3
Amerika Birleşik Devletleri	5039	10952	12379	12665	12386	1.4	1.1
Vietnam c	...	299	725	1058	1352	2.1	2.8

a veya en yakın yıl
b mali yıl rakamlarını göstermektedir. c Müsteşarlık Tahminlerini de içermektedir.

Kaynak: DTÖ, 2008

Tablo 4.2: Tekstil ihracat ve ithalatında önde gelen ekonomiler (milyar dolar ve yüzde değişim)

	Değer	Dünya ihracat/ithalatındaki pay				Yıllık yüzde değişim			
	2007	1980	1990	2000	2007	2000-07	2005	2006	2007
İhracatçılar (ilk 15)									
Avrupa Birliği (27)	80.62	-	-	36.2	33.9	5	-4	5	9
EU - dışı (27) ihracat	23.72	-	-	9.9	10.0	6	-3	5	10
Çin	55.97	4.6	6.9	10.3	23.5	19	23	19	15
Hong Kong, Çin	13.42	3.2	7.9	8.6	5.6	0	-3	1	-4
Ameika Birleşik Devletleri	12.39	6.8	4.8	7.0	5.2	2	3	2	-2
Güney Kore	10.37	4.0	5.8	8.1	4.4	-3	-4	-3	3
Taipei, Çin	9.72	3.2	5.9	7.6	4.1	-3	-3	1	0
Hindistan	9.45	2.4	2.1	3.6	4.0	8	13	7	7
Türkiye a	8.73	0.6	1.4	2.3	3.7	13	10	7	15
Pakistan	7.37	1.6	2.6	2.9	3.1	7	16	5	-1
Japonya	7.11	9.3	5.6	4.5	3.0	0	-3	0	3
Birleşik Arap Emirlikleri a	4.02	0.1	0.0	2.0	1.7	4	-24	29	36
Endonezya	3.83	0.1	1.2	2.2	1.6	1	13	8	6
Tayland	3.11	0.6	0.9	1.2	1.3	7	8	4	8
Kanada	2.32	0.6	0.7	1.4	1.0	1	1	-4	-2
Meksika	2.21	0.2	0.7	1.6	0.9	-2	3	3	1
15'den sonrası	217.67	-	-	91.7	91.4	-	-	-	-
İthalatçılar (ilk 15)									
Avrupa Birliği (27)	84.21	-	-	34.4	33.7	6	-2	7	10
EU - Dışı (27) ithalat	27.31	-	-	9.7	10.9	8	2	11	14
Amerika Birleşik Devletleri	24.09	4.5	6.2	9.6	9.6	6	9	4	3
Çin	16.64	1.9	4.9	7.7	6.7	4	1	6	2
Hong Kong, Çin	13.56	5.2	9.4	8.2	5.4	0	-2	1	-3
Japonya	6.30	3.0	3.8	3.0	2.5	4	4	6	2
Türkiye a	5.98	0.1	0.5	1.3	2.4	16	6	6	28
Meksika b	5.66	0.2	0.9	3.5	2.3	0	5	-2	-5
Vietnam a	4.94	...	...	0.8	2.0	20	17	16	24
Kanada b	4.46	2.3	2.2	2.5	1.8	1	5	2	2
Rusya Federasyonu a, b	4.41	-	-	0.8	1.8	19	25	26	22
Güney Kore	4.14	0.7	1.8	2.0	1.7	3	5	10	6
Birleşik Arap Emirlikleri a	4.10	0.8	0.9	1.2	1.6	10	1	10	15
Brezilya	2.28	0.1	0.2	0.6	0.9	12	13	38	42
Fas	2.28	0.2	0.3	0.8	0.9	8	-1	7	19
Tayland	2.16	0.3	0.8	1.0	0.9	4	8	4	5
15'den sonrası	172.25	-	-	70.0	68.9	-	-	-	-

a Müsteşarlık Tahminlerini içermektedir.

b İthalatın FOB değerleri

Kaynak: DTÖ, 2008

4.2. Türkiye'de Tekstil Sektörünün Genel Görünümü

Tekstil imalat sanayi içinde üretim ve istihdam bakımından en büyük sektördür. Sektörün çok yüksek bir dışa açıklık oranı olmamakla birlikte gerçekleştirdiği ihracatın büyüklüğü nedeniyle tekstil imalatı uluslararası

rekabete açıktır. Ayrıca, 2000 yılından itibaren ihracat ve ithalat artışı üretimden daha yüksek olduğu için dışa açılma oranı yükselme eğilimindedir. Küreselleşme Türkiye’de geleneksel olarak tekstil sektörü ve giyim imalatı arasında uzun yıllardır oluşmuş güçlü entegrasyonu zayıflatmaktadır. Ancak, tekstilin hazır giyim ile bağları zayıflarken özellikle çevre ülkelere ihracat yapma potansiyelinin artması yeni bir gelişmedir. Bu sektör, teknik tekstil gibi yeni ürünlerin hızla dünya piyasasında yer bulduğu bir alanda yer almaktadır. Ancak, tekstil çok fazla araştırma gerektiren bir alanda faaliyet olmasına rağmen, Türkiye’de sektörün araştırma ve geliştirme konusunda diğer sektörlerle göre daha zayıf olduğu söylenebilir. Özellikle yeni ürünler konusunda araştırma ve geliştirmeye cirodan ayrılan payın AB’nin ayırdığı payın çok gerisinde olması uzun vadede sektörün potansiyelinin geliştirilmesi açısından tehlike yaratabilir. Enerji ve istihdam maliyetleri bu sektör için kritik öneme sahiptir. Ancak, güçlü üretim potansiyeline rağmen yenilikleri izlemekteki gecikme sektörün rekabet gücünde sorun yaratabilir. Bu sektör değişik bölgelerde belli kümelenmelere (cluster) sahiptir. Kümelenme sektör için gerekli görülmekte ve bu kümelenmelerin Türkiye’nin çok değişik bölgelerine yayılmış olması bölgesel dağılımın düzelmesi açısından bir avantaj olarak kabul edilmektedir (Doğruel ve Doğruel 2008; s. 126).

Türkiye kendi bölgesinde güçlü bir tekstil sektörüne sahiptir. Bu aynı zamanda sektörün giyim imalatı sektörü dışında kendi başına ihracatçı olmasını da sağlamaktadır. Özellikle tekstil terbiye konusunda Türkiye’nin kurulu kapasitesi bir avantajdır. Çin dokumada, Hindistan ise örmede güçlü üreticilerdir. Ancak, Türkiye, bölgesel avantajını korumaktadır. Ayrıca, kalite devamlılığı ve yaratıcılık konusunda Türkiye bu iki ülkeye karşı görece bir avantaja sahiptir (Doğruel ve Doğruel, 2008).

Dokuma ve giyim sanayi, Birleşmiş Milletler İstatistik Ofisi tarafından hazırlanan *"Ekonomik Faaliyetlerin Uluslar arası Standart Sanayi Sınıflandırması"* (ISIC Rev.3) Cetvelinde İmalat Sanayi Kapsamında 17 ve 18 inci Bölümlerde sınıflandırılmaktadır. Çoğu zaman “tekstil sektörü” giyim

ürünleri üretimini tanımlamak için de kullanılmaktadır. Ancak, giyim üretim faaliyet sınıflamasında ayrı bir kodla tanımlanmaktadır.

Tablo 4.3: Seçilmiş Ülkelerin Tekstil İthalatındaki İlk iki ülke ve Türkiye (Milyon dolar ve Yüzde Değişim)

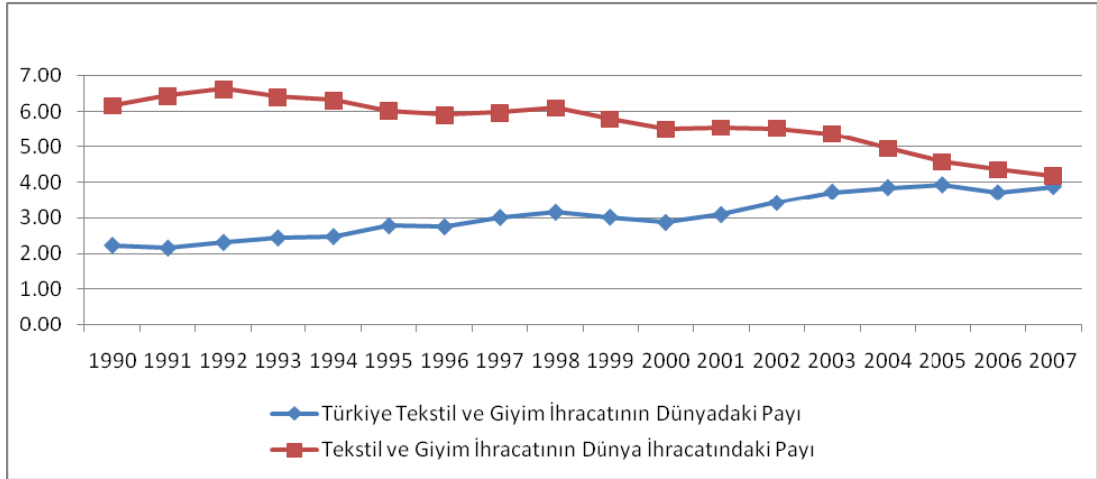
Ülke	İthalat Yapıldığı Ülke	Değer	Pay	Yıllık Yüzde Değişim		
		2007	2007	2000-07	2006	2007
Meksika	Dünya	5948	100.0	0	-2	-5
	Amerika Birleşik Devletleri	4107	69.0	-2	-4	-4
	Avrupa Birliği (27)	490	8.2	13	25	1
	Türkiye	34	0.6	21	48	127
Avrupa Birliği (27)	Dünya	84208	100.0	6	7	10
	Avrupa Birliği (27)	56894	67.6	5	5	9
	Çin	7428	8.8	21	21	21
	Türkiye	5092	6.0	13	12	13
Kanada	Dünya	4572	100.0	1	2	2
	Amerika Birleşik Devletleri	2375	51.9	-2	2	-3
	Çin	793	17.3	18	18	17
	Türkiye	53	1.2	7	-16	9
Amerika Birleşik Devletleri	Dünya	24089	100.0	6	4	3
	Çin	7661	31.8	22	15	10
	Avrupa Birliği (27)	3263	13.5	2	-2	4
	Türkiye	643	2.7	5	-11	0
Çin	Dünya	16644	100.0	4	6	2
	Çin	3324	20.0	15	18	3
	Japonya	3153	18.9	1	-1	0
	Türkiye	57	0.3	38	62	40
Japonya	Dünya	6302	100.0	4	6	2
	Çin	3444	54.6	8	10	3
	Avrupa Birliği (27)	688	10.9	0	-2	-2
	Türkiye	33	0.5	7	19	27

Kaynak: DTÖ, 2008

Tekstil ve konfeksiyon sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hasıla, imalat sanayii ve sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, dışa açıklık ve makro-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır (DPT, 2007). Tablo 4.3'de görüldüğü üzere, TÜİK tarafından en son 2008 yılının Aralık ayında yayınlanan ekonomik faaliyete göre bazı göstergelerde imalat sanayinin Türkiye'nin toplam üretim değeri içindeki oranı %47, faktör maliyetiyle katma değer içindeki oranı %32'dir Aynı oranlar tekstil sektörü için (17. ve 18. Bölümler toplamı) sırasıyla %9 ve %6'dır. Tekstil sektörünün imalat sanayii içindeki oranlarına bakıldığında üretim değeri içindeki oranı

%18, faktör maliyetiyle katma değer içindeki oranı ise %18 olarak göze çarpmaktadır. Bu oranlar göstermektedir ki tekstil sektörü hem Türkiye'nin genel ekonomisi içinde hem de imalat sanayi sektörü içinde çok büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan, 2003 yılı ve 2005 yılı rakamları karşılaştırıldığında tekstil sektörünün hem imalat sektörü içindeki oranları hem de Türkiye geneline göre oranlarında azalma dikkat çekmektedir.

Bu sektör tekstil ürünleri imalatında % 46.09'luk dışa açıklık oranı ile uluslararası rekabete açıktır. Tekstil 1985 sonrası dönemde net ihracatçı bir sektör olma niteliğini korumuştur. İmalat sektörü ihracatı 1992-2007 döneminde 8.13 kat artarken tekstilde bu değer 7.06 düzeyinde kalması da dikkat çekmektedir. Bütün bu güçlü üretim altyapısına rağmen potansiyel olarak yenilikleri izlemedeki gecikme uluslararası rekabette sorun yaratabilecektir. Teknik tekstilde Türkiye gecikmiş durumdadır. Bu konuda geç bir başlangıç yapıldığı söylenebilir. Diğer taraftan, klasik tekstil ürünleri için, giyim imalatı ihracatı daha yüksek katma değer bırakmakla birlikte Kuzey Afrika ve Eski Sovyetlerden ayrılan ülkelerin kumaş talebi Türkiye için bir ihracat fırsatı yaratmaktadır (Doğruel ve Doğruel, 2008; s. 124).



Grafik 4.1: Tekstil ve Giyim İhracatının Payı

Kaynak: DTÖ, 2008

Tablo 4.4: Tekstil ve Giyim Sektörünün Üretim Değeri ve Katma Değeri

	Üretim değeri (YTL)			Faktör maliyetiyle katma değer (YTL)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Türkiye	436 556	557 320	658 081	143 319	174 005	185 798
İmalat Sanayii	224 285	285 330	311 885	56 357	66 925	60 245
17 - Tekstil Ürünleri İmalatı	30 535	34 477	33 786	7 793	8 579	6 857
18 - Giyim Eşyası İmalatı; Kürk,n işlenmesi ve boyanması	19 955	22 500	22 198	5 125	5 205	4 035
Toplam	50 490	56 977	55 984	12 917	13 784	10 891
İmalat Sanayiinin Türkiye Topl. Oranı	0.51	0.51	0.47	0.39	0.38	0.32
17 ve 18 Top. Türkiye Top. Oranı	0.12	0.10	0.09	0.09	0.08	0.06
17 ve 18 Top. İmalat Sanayii Top. Oranı	0.23	0.20	0.18	0.23	0.21	0.18

Kaynak: TÜİK, 2008

4.3. Türkiye’de Tekstil Sektörünün İhracat Dinamikleri

Araştırma ve geliştirme harcamaları AB ülkeleri (15 ülke) için klasik tekstilde cironun % 3’ü, diğer tekstil ürünlerinde ise % 8-10’u dolayındadır. Türkiye’de bu oran % 1’in altındadır. Kurumsal olarak tekstilin kendi gelişmesini hızlandıracak bir yapıdan yoksun olduğu görülmektedir (Doğruel ve Doğruel, 2008; s.119).

Türkiye’nin 1996 yılından 2008 yılı sonuna kadar gerçekleştirdiği toplam ihracat rakamları incelendiğinde, ihracatın dolar bazında beş kattan fazla arttığı görülmektedir. Genel ihracatın yıllık ortalama artış oranı ise %13,5 olurken, bu süreçte yıllık ortalama ihracat 54.378 milyon ABD doları gerçekleşmiştir.

Aynı dönemde Türkiye’nin tekstil ihracatına göz atıldığında ise, tekstil ve giyim 8.5 milyar ABD dolarından yaklaşık 23 milyar ABD dolarına çıkarak yaklaşık 3 kat bir artış gerçekleşmiştir. Yine aynı dönemde toplam ihracatta tekstil ve giyimin payı %37’den %17,3’e gerilemiştir. Tekstil sektörü ihracatının ortalama yıllık artış oranı %7,5 olarak hesaplanmaktadır. Bu

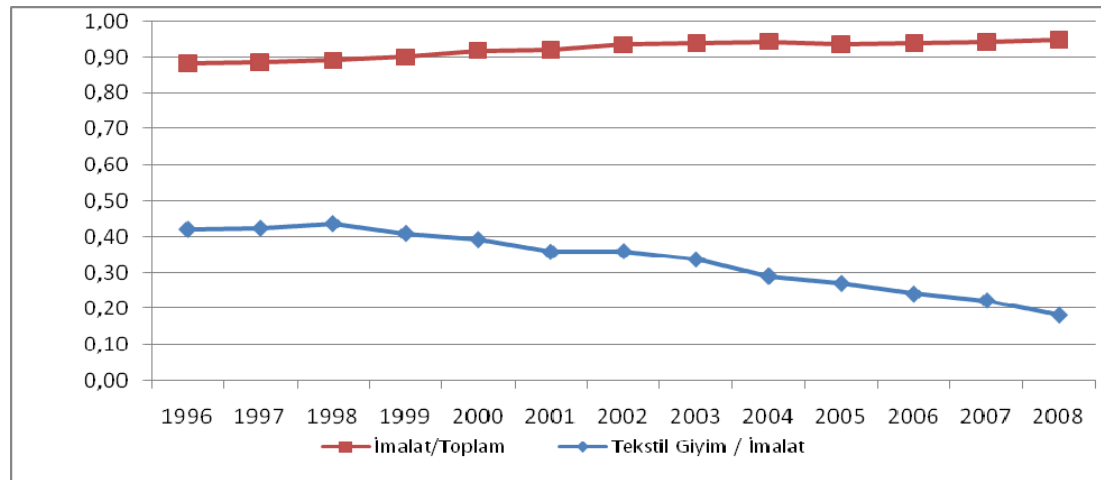
bağlamda, tekstil sektörü ihracat artışının, genel ihracat artışının dikkate değer oranda gerisinde kaldığı görülmektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5: Tekstil Sektörünün Toplam İhracat İçindeki Payı

Yıl	Genel İhracat (Milyon \$)	Değişim %	Tekstil ve Giyim İhracatı (Milyon \$)	Değişim %	Tekstil ve Giyim Payı%
1996	23,224		8,648		37.2
1997	26,261	11.6	9,892	12.6	37.7
1998	26,974	2.6	10,510	5.9	39.0
1999	26,587	-1.5	9,828	-6.9	37.0
2000	27,775	4.3	10,031	2.0	36.1
2001	31,334	11.4	10,341	3.0	33.0
2002	36,059	13.1	12,148	14.9	33.7
2003	47,253	23.7	14,995	19.0	31.7
2004	63,167	25.2	17,338	13.5	27.4
2005	73,476	14.0	18,667	7.1	25.4
2006	85,535	14.1	19,441	4.0	22.7
2007	107,272	20.3	22,599	14.0	21.1
2008	132,003	18.7	22,829	1.0	17.3
96-08 ortalama	54378	13.1	14405	7.5	27.9

Kaynak: TÜİK, 2008

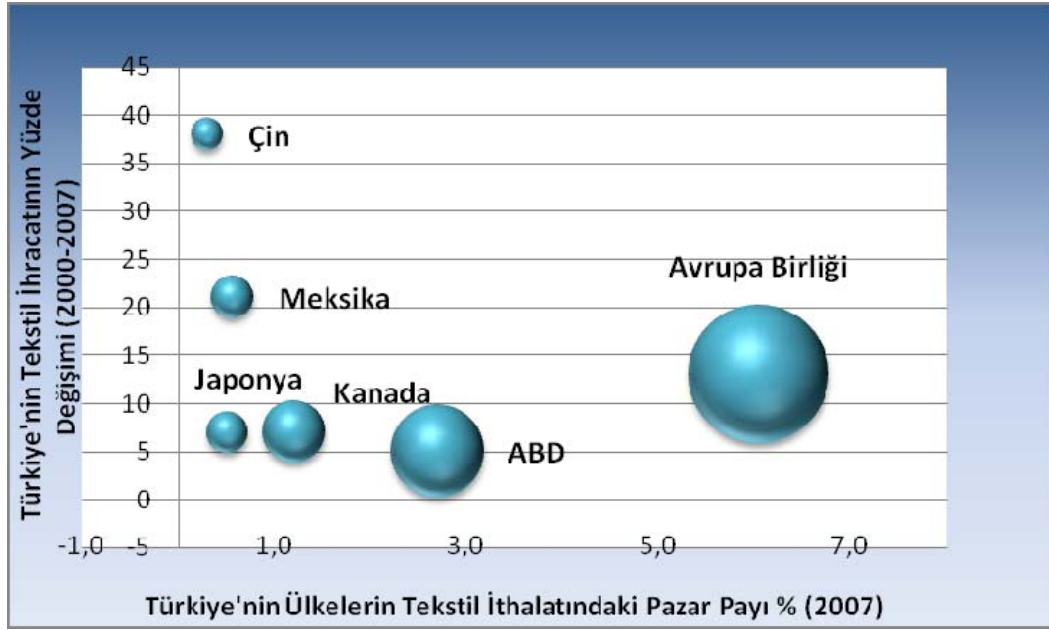
Benzer şekilde tekstil sektörünün imalat sanayii içindeki payı 1996 yılında %42 iken, 2008 yılında bu oran % 17'ye kadar gerilemiştir. Aynı dönemde imalat sanayinin toplam ihracattaki payı %88 den %95'e yükselmiştir (Grafik 4.2).



Grafik 4.2: İmalat Sanayii ve Tekstil Sektörü İhracat Oranları

Kaynak: TÜİK, 2008

Ancak, yıllar itibarıyla tekstil ve giyim sektöründeki ihracattaki gerilemelere rağmen 2008 yıl sonu rakamlarına bakıldığında imalat sanayi içinde %18,2 ile en yüksek ihracat yine tekstil ve giyim sektöründe gerçekleşmiştir. Ana metal sanayi ve motorlu kara taşıtları ve römorklar tekstil ve giyim sektörünün arkasında yer almaktadır. Bütün olumsuzluklara rağmen tekstil sektörü halen Türkiye'nin en çok ihracat yapan sektörü konumunu korumaktadır.



Grafik 4.3: Türkiye'nin Tekstil İhracatının Rekabet Gücü

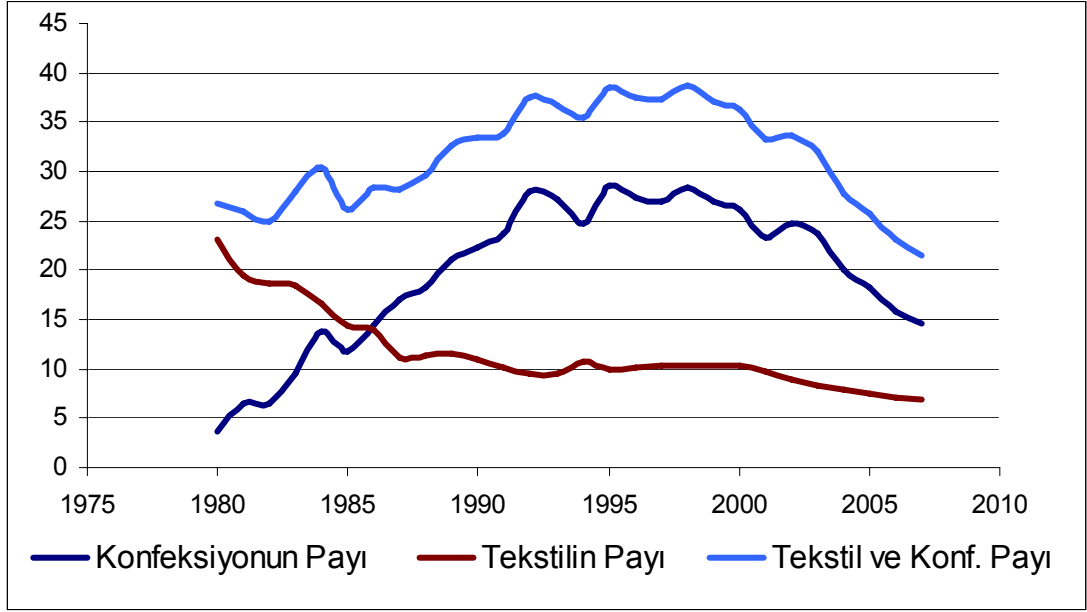
Kaynak: TÜİK, 2008

Türkiye'de dış ticaret fazlası veren sektörlerin başında tekstil ve giyim (TG) sektörleri gelmektedir. 1996 yılında 6,6 milyar dolar dış ticaret fazlası yaratan TG sektörleri, son 11 yılda bu fazlalarını 2,4 kat artırarak 2007 yılında 15,9 milyar dolarlık bir fazlaya ulaşmıştır. Ancak, TG sektörlerinin yarattığı dış ticaret fazlası nominal olarak artmakla birlikte, Türkiye'nin dış ticaret hacmi içerisindeki payı 2002 ve sonrası dönemde giderek küçülmektedir. Bu durum, giderek azalan ölçüde de olsa TG sektörlerinin dış ticaret dengesinde belirleyici rol üstlenmeyi sürdürdüklerini göstermektedir (Yükseler ve Türkan, 2008).

Tablo 4.6: 2008 Yılı Toplam İhracat Dağılımı

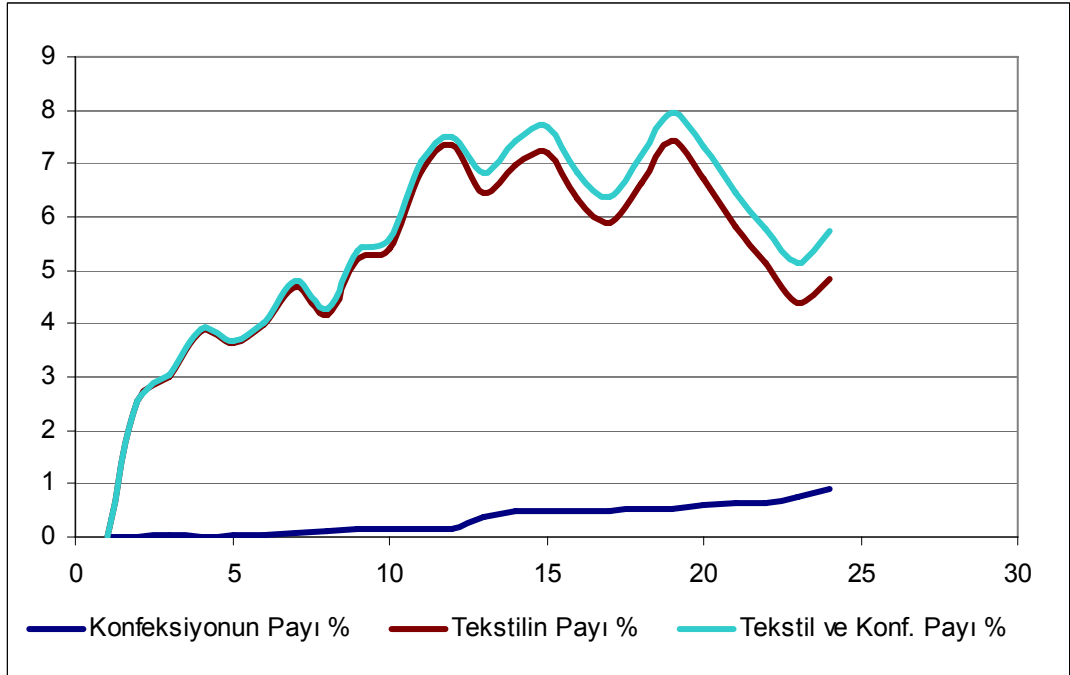
	2002		2008	
	Milyon \$	Toplam İçindeki Pay %	Milyon \$	Toplam İçindeki Pay %
Toplam İhracat	36.059	100	132.003	100
Tarım ve Ormancılık	1.754	4,87	3928	2,98
Balıkçılık	51	0,14	240	0,18
Madencilik ve Taşocakçılığı	387	1,07	2155	1,63
İmalat	33.702	93,46	125173	94,83
Gıda Ürünleri ve İçecek	1.881	5,22	6474	5,17
Tütün Ürünleri	100	0,28	277	0,22
Tekstil Ürünleri	5.533	15,34	11321	9,04
Giyim Eşyası	6.615	18,35	11508	9,19
Dabaklanmış Deri, Bavul, El Çantası, Saracıye ve Ayakkabı	214	0,59	607	0,48
Ağaç ve Mantar Ürünleri (Mobilya Hariç); Hasır Vb. Örülerek Yapılan Maddeler	118	0,33	533	0,43
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	303	0,84	1 052	0,84
Basım ve Yayım; Plak, Kaset Vb.	49	0,14	145	0,12
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri ve Nükleer Yakıtlar	670	1,86	7 325	5,85
Kimyasal Madde ve Ürünler	1.581	4,38	4 995	3,99
Plastik ve Kauçuk Ürünleri	1.085	3,01	4 749	3,79
Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünler	1.468	4,07	4 321	3,45
Ana Metal Sanayi	3.239	8,98	22 571	18,03
Metal Eşya Sanayi (Makine ve Teçhizatı Hariç)	932	2,59	5 535	4,42
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat	2.078	5,76	9 767	7,80
Büro, Muhasebe ve Bilgi İşleme Makinaları	40	0,11	135	0,11
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Elektrikli Mekina ve Cihazlar	1.057	2,93	4 974	3,97
Radyo, Televizyon, Haberleşme Teçhizatı ve Cihazları	1.575	4,37	2 310	1,85
Tıbbi Aletler; Hassas Optik Aletler ve Saat	89	0,25	404	0,32
Motorlu Kara Taşıtı ve Römorklar	3.603	9,99	19 334	15,45
Diğer Ulaşım Araçları	529	1,47	3 337	2,67
Mobilya ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Ürünler	945	2,62	3 500	2,80
Elektrik, Gaz ve Su	16	0,04	73	0,06
Toptan ve Parakende Ticaret	147	0,41	430	0,33
GAYRİMENKUL, KİRALAMA, VE İŞ FAALİYETLERİ	0	0,00	2	0,00
Diğer Sosyal Toplumsal ve Kişisel Hizmet	1	0,00	2	0,00

Kaynak: TÜİK 2008



Grafik 4.4: Tekstil ve Konfeksiyon İhracatının Toplam İhracattaki Payı

Kaynak: TÜİK, 2008



Grafik 4.5: Tekstil ve Konfeksiyon İthalatının Toplam İthalattaki Payı

Kaynak: TÜİK, 2008

Sektörle ilgili olarak vurgulanması gereken bir diğer gelişme, imalat sanayinin genelinde yaşanan ithalata bağımlılığının T&G sektöründe de kendisini hissettirmesidir. Nitekim, İthalat/ihracat oranındaki artışlar bu bağımlılığın ipuçlarını vermektedir. Üreticilerin sadece fiyat avantajlarını gözeterek değil aynı zamanda maliyet ve diğer avantajları nedeniyle üretimlerini yurtdışına taşıyarak rekabetçi kalabilmeyi amaç edinmektedirler. Sektör ithalatının göreceli olarak artması, ithalat/ihracat oranlarındaki gelişmeler, dahilde işleme rejiminde ithal girdi tutarının yükselmesi, hariçte işleme rejiminde ülke dışında işleme tabi tutulan ürünlerin hacim olarak artması ve dış çevredeki avantajlardan yararlanma güdüsünü artırmaktadır.

Başta giyim sektörü olmak üzere tekstil ve giyim sektöründe ithalat halen düşük seviyede olmakla birlikte, 2002 yılı sonrası dönemde sektörün ithalatında belirgin bir artış yaşanmaktadır. Türkiye, 1996 yılında giyim sektörü ithalatının yüzde 73'ünü beş adet batı avrupa ülkesinden yaparken, başta Çin olmak üzere Asya ülkeleri Türkiye'nin giyim sektörü ithalatı içindeki paylarını 1996 yılındaki yüzde 10'luk seviyesinden, 2007 yılında yüzde 50'lere çıkarmışlardır (Yükseler ve Türkan, 2008).

4.4. Tekstil Sektörü İşletmelerinde Uygulama

4.4.1. Araştırma Yöntemi

İhracat performansını belirleyebilmek için, firmaların ihracat satışları ile bu satışlar için kullandıkları kaynakların tam olarak ayrılabilmesi ve bunun üzerinden ihracat performansının belirlenmesi gerekmektedir. Ancak, hem ihracat yapan hem de yurt içine satış yapan işletmeler için ihracatta kullanılan kaynaklara ilişkin verilerinin temin edilebilmesi firma bazında ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu şekilde elde edilecek veriler de çok maliyetli olacak, bununla beraber de çok sağlıklı olmayabilecektir.

İhracat performansını belirleyebilmek için kullanılan diğer bir yöntem ise sadece ihracat yapan firmaların seçilmesi ve o firmalar üzerinde çalışma

yapılmasıdır. Ancak bu türde firmaların ayırım yapılmasının zor olması nendeyile yine sağlıklı veri elde edilemeyebilecektir.

İhracat performansını belirleyebilmek için kullanılan diğer bir yöntem ise literatürde daha önce yapılan çalışmalarda da kullanılan, belli bir oranının üzerinde ihracat yapan, ya da satışlarının büyük bir bölümünü ihraç eden firmaların seçilmesi ve bu firmaların verilerinin analizi ile ihracat performansının belirlenmesidir. Knight ve Çavusgil (2004), %25'ten fazla ihracat yapan işletmeleri alarak ihracat performansını incelemişlerdir. Dean ve diğ. (2000) düşük ve yüksek ihracat performansı gösteren işletmeler arasındaki farklılıkları araştırmak için Avustralyalı imalatçı, küçük ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada, toplam satışların %20'sinden fazla ihracat yapan işletmeleri incelemişlerdir. Çalışmada kullanılan yöntem de 2002 – 2008 yılları arasında sektör ortalaması üzerinde ihracat gerçekleştirilen firmaların ihracat performansının incelenmesidir. Seçilen işletmelerle ilgili ayrıntılı bilgi ve kullanılan verilerin özellikleri aşağıda özetlenmektedir:

İhracat performansı ile işletme stratejileri ve rakabetçi çevre ilişkisinin ortaya konulmasına yönelik bu araştırmanın ana kütlesi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe “DB – 17 Tekstil Ürünleri İmalatı” ana sektöründe (DB – 17) bulunan firmalar ile “DB – 18 Giyim Eşyası İmalatı; Kürkün İşlenmesi ve Boyanması” ana sektöründe (DB – 18) bulunan firmaların bilanço ve gelir tablosu verilerinden oluşmaktadır. Değerlendirmeye 2002 yılı ile 2008 yılları arasındaki veriler dahil edilmiştir. 2002 sonrası verilerin kullanılmasının nedeni önceki dönemlere göre istikrarlı bir dönem olması ve kriz gibi dışsal etkilerin daha az olmasıdır. Çalışmada ağırlıklı olarak ihracat yapan işletmeler kullanılmıştır. Seçim yapılırken her iki ana sektörde de 2002 – 2008 yılları arasında sürekli olarak o yıla ilişkin sektör ortalama ihracatının üzerinde ihracat gerçekleştiren firmalar seçilmiştir. DB – 17’de bu şekilde 73 firma araştırma için seçilirken, DB – 18’de 70 firma bu kriteri sağlayarak araştırma kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. DB – 17’de bu şekilde seçilen firmaların

ortalama ihracat oranı %72 iken, DB – 18’de bu oran % 88’dir. Böylelikle her iki sektörde de sektör ortalamasının üzerinde ve ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar değerlendirmeye alınarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların ihracat performansı belirlenmeye çalışılmıştır.

4.4.2. Veri Zarflama Analizi

Araştırmada, çoklu girdi ve çoklu faktörlere sahip homojen birimlerin etkinliklerinin ölçülmesinde etkin bir yöntem olarak kabul edilen doğrusal programlama tabanlı Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi kullanılmıştır. VZA yönteminin temelinde, Farrell tarafından ortaya konan en az girdi kullanımıyla en fazla çıktıyı veya aynı girdiyle daha fazla çıktı elde etmeyi tanımlayan teknik etkinlik kavramı yatmaktadır. Farrell’in gerçekleştirdiği etkinlik ölçümü, etkin olmayan gözlemlerden eşürün eğrisine, diğer bir deyişle etkin sınıra kadar olan radyal (aynı oranda) azaltımlara veya genişlemelere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Farrell, 1957: 257). VZA, doğrusal programlama prensiplerine dayanan, ve literatürde "*Karar Verme Birimleri*" olarak geçen ve girdiyi çıktıya dönüştürmekten sorumlu işletme veya ekonomik kuruluşların görece verimliliğini ölçmek için tasarlanmış olan bir tekniktir.

Charnes, Cooper ve Rhodes (1978), Farrell’in teknik etkinlik tanımından yararlanarak VZA modelinin ilk orijinal şeklini oluşturmuşlardır. Literatürde, bu modele bu kişilere hitaben kısaca CCR modeli veya amaç çarpan değerlerini bulmak olduğundan çarpan modeli de denilmektedir (Charnes ve diğerleri, 1978: 430).

VZA, aynı girdileri kullanarak aynı çıktıları üreten aynı tip üreticilerin verimliliğini değerlendirmek üzere kullanılmaktadır. Bu nedenle, Türkiye’nin ihracatında önemli payı olan tekstil sektörü seçilerek aynı sektördeki verimlilik, dolayısıyla ihracat performansı değerlendirilmeye çalışılmaktadır. VZA, her bir karar biriminin görece verimliliğini, gözlemlenen girdi ve çıktıları kullanarak, ağırlıklı çıktıların ağırlıklı girdilere oranını hesaplayarak belirlemektedir.

Veri zarflama analizinde, “*en iyi performans*”la, diğer performansların üst sınır çizgisi ile olan uzaklıklarının değerlendirilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle işletmelerin performanslarının değerlendirilmesi için VZA yöntemi seçilmiştir. Böylelikle, en iyi ihracat performansı gösteren tekstil işletmeleri belirlenebilecektir. Ayrıca, performansı düşük olan diğer işletmelerin performanslarını mevcut çıktılarına girdileri ne kadar artırarak; ya da mevcut girdilerle çıktıları ne kadar artırarak etkin sınıra ulaşacakları hakkında sonuçlar da elde edilebilecektir. TCMB sektör bilançoları verilerindeki gizlilik gereği çalışmada kullanılan verilerin ait olduğu firma isimleri verilmemektedir. Ancak, TCMB’den alınacak yetki ile başka bir çalışmada en iyi performansı gösteren firmaların uyguladığı stratejiler değerlendirilebilir. Örnek olay çalışması (case study) şeklinde yapılabilecek söz konusu çalışmanın sonucunda diğer işletmeler için yol gösterici stratejiler ortaya konulabilecektir.

4.4.3. Veri Zarflama Analizi ile Performans Değerlendirmesi

Araştırmada VZA ile ihracat performans değerlendirilmeye çalışılacaktır. Veri zarflama analizinin işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanıldığı gözlenmektedir (Nath ve diğ., 2008; Ulucan, 2000 ve 2002; Kim ve diğ., 2009; Sueyoshi ve diğ., 2010; Dinçer, 2008; Yıldız, 2006; Düzakın ve Düzakın, 2007). İşletmelerin performansının değerlendirilmesine yönelik olarak VZA kullanılarak yapılan çalışmaların özeti tablo 4.7’de verilmektedir.

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere işletme performansı değerlendirilirken çoğunlukla satışlar ve karlılık ölçütleri çıktı olarak kullanılmıştır. Literatürle uyumlu olarak çalışmada ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar seçildiği için ihracat satışları ve ihracat karlılıkları çıktı olarak kullanılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın, literatürde bu konuda öncü bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Çünkü, veri zarflama analizi işletmelerin performansının ölçümünde çok defa kullanılmış olmakla birlikte, incelendiği kadarıyla ihracat yapan firmaların performansını ölçmek için daha önce

yapılan çalışmalarda çok sınırlı olarak veri zarflama analizinin kullanıldığı gözlenmiştir.

Tablo 4.7: Veri zarflama analizi ile performans değerlendirmesi yapılan çalışmalar

YIL	Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Kapsamı	Çalışmada Kullanılan Girdiler	Çalışmada Kullanılan Çıktılar
2007	Düzakın, E., Düzakın H.	ISO 500	Özsermaye Net Varlıklar Ortalama Çalışan Sayısı Borçlar	Vergi Öncesi Kar İhracat Gelirleri
2010	Sueyoshi, T., Goto M., Omi, Y.,	Japonya 270 firma	Satılan mallar maliyeti Çalışan sayısı Fabrika ve ekipmaların defter değeri	Toplam gelir
2008	Dinçer, S. Erdal	İMKB'de 31 Tekstil ve Deri	Cari oran Finansal kaldıraç oranı Özkaynak /toplam aktifler Özkaynak/toplam yabancı kaynaklar Kısa vadeli yab kaynak /toplam aktifler Maddi duran varlıklar /özkaynaklar Net satışlar / toplam aktifler Net satışlar / Özkaynak	Net kar marjı Esas faaliyet kar marjı Faaliyet kar marjı Özsermaye kar marjı Aktif kar marjı
2003- 2004	Bayrak, A., Özcan A. İ., Anıl, N. K., Emre, F.	İstanbulda 25 Tekstil	Net aktif Özsermaye Çalışan sayısı	Ciro Vergi öncesi kar İhracat
1998	Chandra, P., ve diğ.	Kanada 29 Tekstil	Son 10 yıldaki ortalama yatırım tutarı Çalışan sayısı	Toplam satışlar
2009	Kim, S., Gopinath M., Kim, H.,	1335 Koreli firma 8 sektör	Sermaye - Maddi duran varlıklar ve intangible, İşgücü Hammadde AR-GE giderleri	Toplam satışlar - yurt içi ve yurt dışı

2001	Esenbel ve diğ.	İMKB 15 tekstil, giyim ve deri	Cari oran Nakit oranı Likidite oranı Net işletme sermayesi/aktifler	Net kar Aktif karlılığı Özsermaye karlılığı
2008	Yalama, A., Sayım, M.,	İMKB 157 İmalat	Cari oran Finansal kaldıraç oranı Özkaynaklar/toplam aktifler Özkaynaklar / toplam yabancı kaynaklar KVYK / Toplam pasifler Maddi duran varlıklar / Özkaynaklar Net satışlar / Aktifler Net satışlar / özkaynaklar	Net kar / Özsermaye Net kar / Toplam aktifler
2003	Feroz, E.H., Kim, S., Raab, R.L.,	26 petrol ve gaz şirketi	Toplam Varlıklar Özsermaye Satılan Mallar Maliyeti	Satışlar
2003	Samad, Q., A., Patwary, F., K.,	12 Tekstil	Toplam Sabit Varlıklar Çalışan sayısı Toplam Hammadde Maliyeti	Toplam Çıktı
2002	Ulucan, A.,	İSO500'den İMKB'de işlem gören 103'ü	Çalışan sayısı Aktif toplamı Özsermaye Toplamı	Piyasa Değeri Hisse Başına Kar Satışlar Kar
2007	Perçin, S., Ustasüleyman, T.,	İMKB'de Tekstil ve gıda sektöründeki 55 firma	Çalışan sayısı Aktif toplamı Özsermaye Toplamı	Piyasa Değeri Hisse Başına Kar Satışlar Kar
2000	Ulucan, A.,	İMKB 225 Firma	Personel Sayısı Duran Varlıklar Ödenmiş Sermaye	Piyasa değeri Net Satışlar Vergi Sonrası Net Kar
2006	Bakırcı, F.,	Türkiye'de ilk 500 şirket arasından 13 Otomotiv firması	Net aktifler Özsermaye Çalışan İşçi sayısı	Net satış Vergi öncesi kar İhracat

2009	Kayalı, C. Alptekin,	Fortune Türkiye'de ilk 500'deki tekstil firmaları	Çalışan sayısı Özsermaye Aktif Toplamı	Net satışlar Net kar
------	----------------------	---	--	-------------------------

2000	Zhu, J.,	Fortune 500	1. aşama	
			Çalışanlar	Gelirler
			Varlıklar	Kar
			Özsermaye	
			2. aşama	
			Gelirler	Piyasa değeri
			Kar	Yatırımcılara toplam getiri
				Hisse başına kar
			3. aşama	
			Çalışanlar	Piyasa değeri
			Varlıklar	Yatırımcılara toplam getiri
			Özsermaye	Hisse başına kar

2006	Yıldız, A.	İMKB otomotiv	1. aşama	
			Personel Sayısı	Net Satışlar
			Duran varlıklar	
			Sermaye	
			2. aşama	
			Net satışlar	Dönem karı
				Faaliyet karı

2008	Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R.,	102 UK lojistik firması	Toplam Varlıklar	Varlıkların Getirisi
			Çalışma Sermayesi	Kullanılan Sermayenin Getirisi
			Faaliyet Etkinliğini Ölçmek için	
			Sermayenin Maliyeti	Faaliyetlerin Maliyeti
			İşgücünün Maliyeti	
			Pazarlama Etkinliğini Ölçmek için	
			Toplam Pazarlama Harcamaları	Satışlar
			Maddi Olmayan Varlıklar	
			Alacaklar Hesabı	
			Mevcut müşteri portföyüne yapılan satışlar	

4.4.4. Veri Seçimi ve Verilerin Değerlendirilmesi

TCMB Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe DB – 17 ana sektöründe bulunan firmaların 2002 yılından bu yana yıllar itibarıyla (yurt dışı satışlar / (yurt içi satışlar + yurt dışı satışlar)) oranlarının ortalamaları aşağıda tablo 4.8'deki gibidir.

Tablo 4.8: TCMB DB – 17 Yıllık İhracat Ortalamaları

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
0.3775	0.3601	0.3592	0.3401	0.3328	0.3273	0.3400

Buna göre 7 yılın ortalaması 0,35 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılı verilerine göre 592 firmanın yer aldığı sektörde 2002 yılından bu tarafa sürekli ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firma sayısı 73'tür. Seçilen 73 firmanın 2002-2008 yılları arası [yurt dışı satışlar / (yurt içi satışlar + yurt dışı satışlar)] oranı ortalaması ise 0,72'dir.

TCMB Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe DB – 18 ana sektöründe bulunan firmaların 2002 yılından bu yana yıllar itibarıyla [yurt dışı satışlar / (yurt içi satışlar + yurt dışı satışlar)] oranları aşağıda tablo 4.9'daki gibidir.

Tablo 4.9: TCMB DB – 18 Yıllık İhracat Ortalamaları

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
0.5692	0.5358	0.5512	0.5331	0.5485	0.5326	0.5279

Buna göre 7 yılın ortalaması 0,54 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılı verilerine göre 217 firmanın yer aldığı sektörde 2002 yılından bu tarafa sürekli ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firma sayısı 70'tir. 70 firmanın 2002 – 2008 yılları arası [yurt dışı satışlar / (yurt içi satışlar + yurt dışı satışlar)] oranı ortalaması ise 0,88'dir.

2002 yılından bu tarafa sürekli olarak ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firmaların 2006, 2007 ve 2008

yılları verileri ile VZA yapılarak DB – 17 ve DB – 18 tekstil alt sektörlerinde ihracat performansı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

İhracat performansı değerlendirileceği için, yukarıda özetlendiği şekilde her iki sektörde de ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar seçilmeye çalışılmıştır. Seçilen firmaların TCMB sektör bilançoları veri tabanındaki verilerinden girdi ve çıktılar seçilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

4.4.5. Girdi ve Çıktıların Seçimi

İhracat performansı ile ilgili çalışmalar dikkate alındığında performans ölçütü olarak ihracat satış hacmi (Cooper ve Kleinschmidt, 1985, Madsen 1989; Katsikeas ve diğ. 2000; Ito ve Pucik, 1993; Liu ve Shu, 2003), ihracat karlılığı (Bilkey, 1982; Çavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989; Katsikeas ve diğ. 2000; Johnson ve Arunthanes 1995; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Rose ve Shoham 2002), ihracat büyümesi (Çavuşgil ve Zou, 1994; Shoham, 1996; Katsikeas ve diğ. 2000; Cooper and Kleinschmidt 1985; Madsen 1989; Denis ve Depelteau, 1985) ve ihracat yoğunluğu (Katsikeas ve diğ., 1996; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Katsikeas ve diğ. 2000; Axinn, 1988; McCuinness ve Little 1981; Lachenmaier ve Wößmann, 2006; Ito, 1997; Majocchi ve diğ. 2005; Seringhouse, 1993; Gourlay ve diğ. 2005)'nın kullanıldığı gözlenmektedir. İhracat literatüründe, ihracat performansının ölçümünde kullanılan finansal göstergelerden en çok kullanılanları karlılık (Bilkey, 1982; Çavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989), satış hacmi (Cooper ve Kleinschmidt, 1985, Madsen 1989) ve ihracat büyümesidir (Çavuşgil ve Zou, 1994; Shoham, 1996). Bu nedenle VZA çalışmada ihracat performansını ölçmek için çıktı değişkeni olarak karlılık (Bilkey, 1982; Çavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989) ve ihracat satış hacmi (Cooper ve Kleinschmidt, 1985, Madsen 1989) kullanılacaktır.

Girdi değişkenlerinin belirlenmesinde ise önceki bölümlerde açıklanan işletme stratejileri literatürü ile paralel olmak üzere KTS için performans ölçümüne temel teşkil edecek girdiler ile EOTS için performans ölçümünde

esas alınacak girdiler ayrı ayrı belirlenmiştir. KTS için iki aşamalı VZA, EOTS için de tek aşamalı VZA kullanılmıştır.

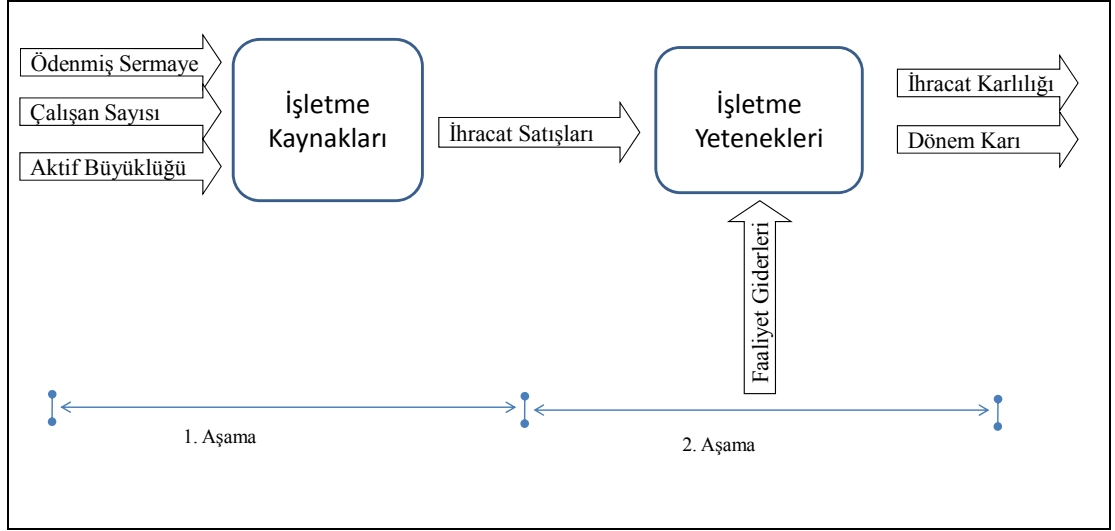
Birçok ihracat çalışmasında, ihracat yoğunluğunu performans ölçümü için kullanılmıştır ve bu bir ülkenin ihracatını maksimize etmek için uygun bir değişken olabilir. Ancak, işletme seviyesinde ihracat karlılığı ihracat yoğunluğundan daha önemli bir değişkendir. İhracat yoğunluğu, ihracat politikalarının belirlenmesinde ve ihracatın teşvik edilmesinde önemli bir gösterge iken, işletme yöneticilerine faydacı, uygulamaya dönük ölçümler sağlamak için yetersiz olmaktadır. İhracat yoğunluğu, firmanın ihracatının satışlara oranı olarak gösterildiği için, ihracat oranının yüksek olması yurt dışı satışların yurt içi satışlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003:245). Ancak, yüksek oranlı ihracatın yüksek oranda karlılığa neden olacağını ya da işletmenin imajının iyi olduğunu ya da rekabetçi avantaj elde ettiğini tam olarak göstermemektedir. Bu nedenle iki aşamalı VZA ile değerlendirme yapılarak ilk aşamada ihracat satışları çıktı olarak, sonra da ikinci aşamada ihracat satışları ile işletmenin faaliyet giderleri girdi olarak ve dönem karı ile ihracat karlılığı çıktı olarak kullanılmıştır. İki aşamalı analiz kullanılmasının nedeni, ilk aşamada işletmenin kaynaklarının etkinliğinin ölçülmesi, ikinci aşamada ise bu kaynakların kullanımındaki etkililiğinin yani işletmelerin sahip oldukları kaynaklarını etkin kullanımının, işletme yeteneğinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bazı işletmeler yeterli kaynaklara sahip ancak bu kaynakları karlılıklarını artıracak şekilde kullanma becerisine sahip olmayabilir. Bazı işletmeler de yeterli kaynağa sahip olmayabilir, ancak sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde değerlendirme becerisine sahip olabilir. Bazı işletmeler de her ikisine birlikte, hem yeterli kaynak hem de gerekli yeteneklere sahip olabilirler. Yapılan analizler sonunda elde edilen VZA sonuçlarına göre bu konular sonraki bölümlerde değerlendirilmiştir.

İhracat firmasının rekabetçi kaynakları dört farklı alandan kaynaklanmaktadır. Bunlar (Kaleka, 2002: Hall, 1993: Çavuşgil ve Zou, 1994);

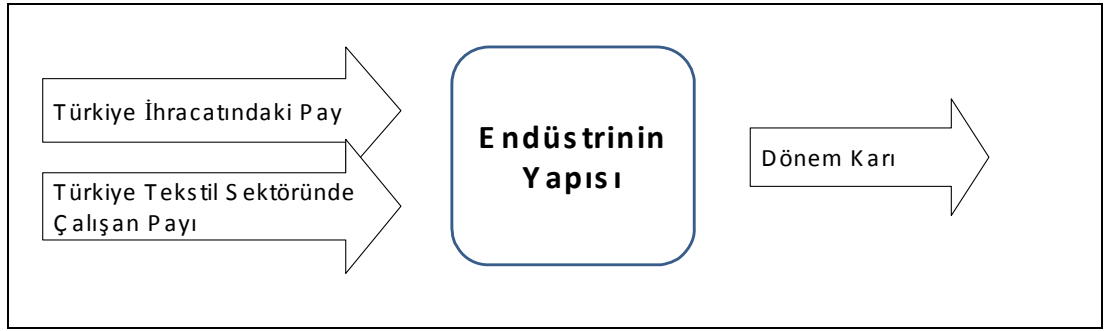
- Fiziksel varlıklar: modern teknolojinin kullanımı, değerli hammaddelere ulaşılma kolaylığı, hedef ihracat pazarlarına yakınlık, üretim kapasitesi
- Üretim ölçeği: yıllık işgücü döngüsü, çalışan sayısı, ihracat fonksiyonu ile doğrudan ilgili personel sayısı,
- Finansal varlıklar: ihracata ve ihracat yatırımlarına ayrılan fonlar,
- İhracat tecrübesi: ihracat yapılan zaman uzunluğu, ihracat pazarı bilgisi ve geçmiş dönem ihracat performansı.

Bu çerçevede, KTS literatürü ile paralel olarak ihracat performansı için girdiler aktif toplamı, çalışan sayısı ve ödenmiş sermaye şeklinde belirlenmiştir. Grant (1991) kaynakları üretim sürecine giren girdiler şeklinde tanımlarken, Armit ve Schoemaker (1993) ürün ve hizmete dönüştürülebilen ve işletme tarafında sahip olunan ya da kontrol edilebilen faktörler olarak tanımlamaktadır. Dhanaraj ve Beamish (2003) işletmenin kaynaklarını örgütsel kaynaklar, girişimci kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak üçe ayırmış, çalışmaya temel teşkil eden kaynakları örgütsel kaynaklar altında fiziksel ve finansal kaynaklar adı altında değerlendirmek mümkündür. Çalışmada çalışan sayısı, ödenmiş sermaye ve aktif büyüklüğü işletmenin fiziksel ve finansal kaynakları olarak kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmada kullanılan kaynaklar, Ibeh ve Wheeler (2005)'in fiziksel kaynaklar tanımı ile uyumlu olmaktadır.

EOTS için Schmalensee'nin 1985 yılında yaptığı çalışmadaki regresyon modelinde kullandığı Amerikan imalat işletmelerinin 1975 yılı muhasebe karları (açıklanan değişken) ile işletmenin o sektördeki pazar payı (açıklayıcı değişken), değişkenlerinden hareketle işletmenin ihracatının Türkiye İhracatındaki payı ile çalışan sayısının Türkiye tekstil sektörü çalışan sayısına oranı girdi olarak alınmış, çıktı olarak ise dönem karı kullanılmıştır. Çalışmada ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar seçildiği için dönem karının ihracat performansının göstergesi olduğu varsayılmıştır.



Şekil 4.1: Kaynak Temelli Strateji için İki Aşamalı VZA Modeli



Şekil 4.2: Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji için VZA Modeli

4.4.6. Kaynak Temelli Strateji ve Analiz Sonuçları

Bir önceki bölümde açıklandığı şekilde KTS için iki aşamalı VZA kullanılmıştır. TCMB Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe DB – 17 ana sektörü ile DB – 18 ana sektöründen seçilen firmaların 2006, 2007 ve 2008 yılları verileri CCR (Charnes ve diğ., 1978) girdi modeli kullanılarak çözülmüştür.

Veri seçimi ve verilerin değerlendirilmesi bölümünde açıklandığı üzere 2002 yılından bu tarafa sürekli olarak ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firmalardan DB – 17’de 73, DB – 18’de ise 70 firma seçilmişti. Çalışmada kullanılacak girdi ve çıktılar göz önüne alındığında, çıktı olarak dönem karı ve ihracat karlılık oranı kullanılacağından

karlılığı negatif olan firmalar analize dahil edilmemiştir (Zhu, 2000: 108)². Karı negatif olan işletmelerin analizde yer almaması için dönem karı pozitif olan firmalardan DB – 17’de 2006 yılında 63, 2007 yılında 67 ve 2008 yılında 53 firma seçilirken, DB – 18’de ise 2006 yılında 63, 2007 yılında 53 ve 2008 yılında 49 firma nihai olarak veri zarflama analizi için seçilmişlerdir. Ayrıca çalışmada, merkez bankasının küçük, orta ve büyük işletmeler için çalışan sayısı bazında kullandığı ölçek (çalışan sayısı 50’den az olanlar küçük, 50-500 arası olanlar orta, 500’den çok olanlar büyük) baz alınarak küçük, orta ve büyük işletmelerin etkinlik değerleri de incelenmiştir. Analize tabi tutulan firmaların çalışan sayısı ölçeğine göre dağılımları tablo 4.10’da verilmektedir. Buna göre, 3 yılda analiz yapılan toplam 347 firmadan %20’si küçük, %55’i orta, %25’i büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Firmalar ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır. VZA için KonSi DEA Professional yazılımı ile DEA Solver 3.1 (LV) yazılımı kullanılmıştır.

Tablo 4.10: DB – 17 ve DB – 18 Analiz İçin Seçilen Firmaların Ölçeğe Göre Dağılımları

YIL	Sektör Kodu	Çalışan Sayısı						Toplam
		50'den küçük		50 - 500 arası		500'den büyük		
2006	DB - 17	12	19%	29	46%	22	35%	63
	DB - 18	14	22%	39	62%	10	16%	63
2007	DB - 17	12	18%	30	45%	23	34%	67
	DB - 18	10	19%	34	62%	10	19%	53
2008	DB - 17	10	19%	26	49%	17	32%	53
	DB - 18	10	20%	34	69%	5	10%	49
Toplam		68	20%	192	55%	87	25%	347

4.4.6.1 Kaynak Temelli Strateji 1. Aşama Analiz Sonuçları

4.4.6.1.1 DB – 17 Sektörü 1. Aşama

KTS için belirlenen modelin birinci aşamasında DB-17 sektöründe dönem karı pozitif olan 2006 yılında 63, 2007 yılında 67 ve 2008 yılında 53 firma verileri ile yapılan analiz sonucunda 2006 yılında 10, 2007 yılında 12 ve 2008 yılında 8 firma işletme kaynakları bakımından teknik etkin bulunurken

² Araştırmada kullanılan CCR modelinde negatif değerler dönüştürüldüğünde (translation) sonuç farklılaştığı (variant) için negatif değerli karlılığı olan firmalar çalışma dışında tutulmuştur. Negatif karlılığı olan firmalar farklı modellerle incelenebilir ama bu çalışma konusu dışındadır.

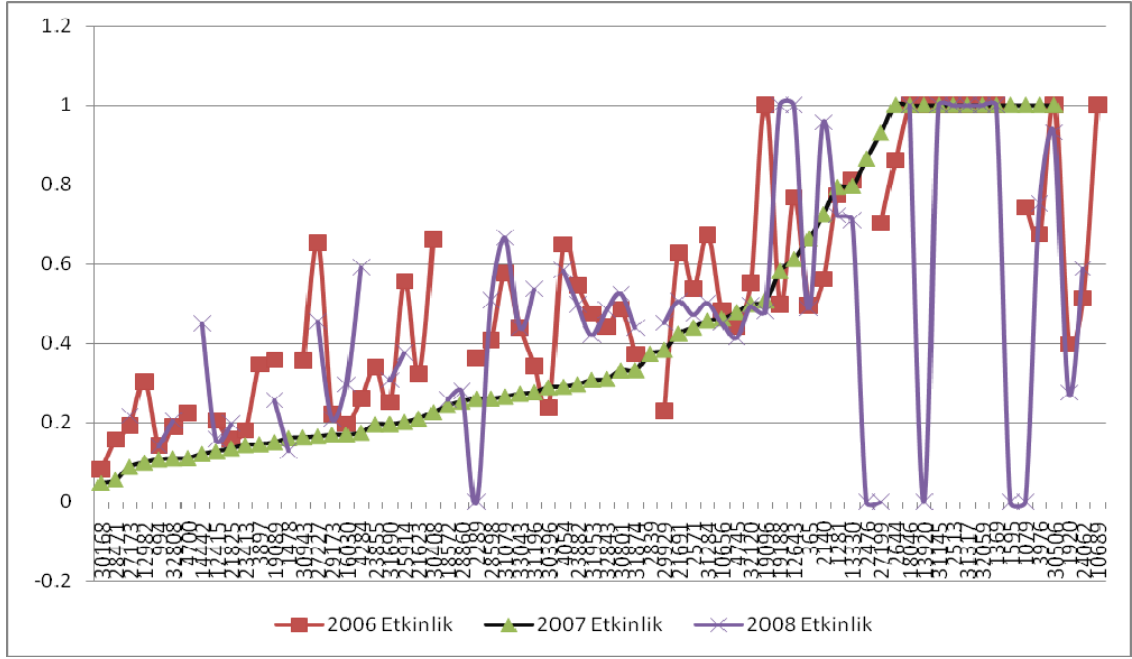
ölçeklere göre etkinlik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 4.11’de gösterilmektedir. Toplam etkinlik ortalaması 2006 ve 2008 yıllarında 0.52 ile aynı olurken 2007 yılında 0.44 ile düşük gerçekleşmiştir.

Tablo 4.11: KTS DB – 17 1.aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

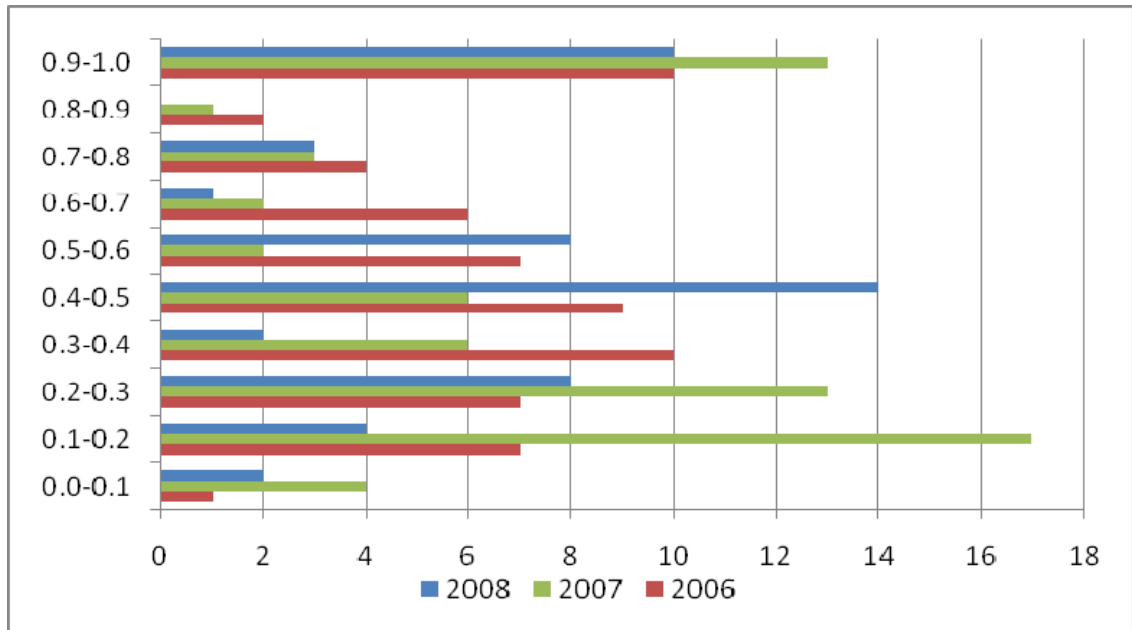
Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0,57	0,29	0,46	0,27	0,59	0,28	0,52	0,28
2007	0,50	0,33	0,31	0,29	0,57	0,32	0,44	0,33
2008	0,59	0,31	0,45	0,22	0,57	0,34	0,52	0,29
3 Yılın Ortalaması	0,55	0,31	0,41	0,26	0,58	0,31	0,49	0,30

DB – 17’de alınan sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde her üç yılda da küçük ve büyük ölçekli firmaların etkinlik ortalamalarının yüksek olduğu orta ölçekli firmalarda düşük olduğu gözlenmektedir. 2006 ve 2007 yıllarında büyük ölçekli firmaların ortalamaları çok az farkla küçük işletmelerden yüksek iken 2008 yılında küçük işletmelerin ortalama etkinlik değerleri büyük işletmelerden az farkla yüksek gerçekleşmiştir. Orta ölçekli firmalarda etkinlik değerleri, yani ihracat performansı küçük ve büyük ölçekli işletmelere göre düşüktür. Bir başka deyişle orta ölçekli firmalar kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanamamaktadırlar. Küçük ve büyük ölçekli işletmeler varlıklarını ihracat satışlarına dönüştürme konusundaki ihracat performanslarında daha etkindirler.

DB 17 1. aşama sonuçlarına göre 2007 yılında etkin firma sayısı daha fazla iken ortalama etkinlik daha düşük gerçekleşmiş 2006 ve 2008 yıllarında ise ortalama etkinlik daha yüksek olmuştur. Genel olarak incelendiğinde firmaların yıllar arasındaki etkinlik değerlerinde değişkenlik gözlenmektedir. Ancak, etkin olan firmalardan yedi tanesi her üç yılda da ihracat performansı açısından etkin olmuşlardır. Bunlar 18046, 13920, 31145, 2513, 31317, 32059 ve 1369 kodlu firmalardır. Bu firmaların izledikleri stratejiler diğer firmalar açısından önem arz edebilir. Çünkü her üç yılda da bu firmalar diğer firmalara göre ihracat performansı açısından etkindirler (Grafik 4.6).



Grafik 4.6: KTS DB – 17 1.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri



Grafik 4.7: KTS DB – 17 Yıllara Göre 1.Aşama Etkinlik Aralıklarındaki Firma Dağılımı

DB-17 sektöründe 1. aşamada etkin bulunan firmaların yıllara göre ve etkinlik aralıklarına göre dağılımı 4.12’de gösterilmektedir. Grafik 4.7’de etkinlik değerlerinin yıllara göre dağılımı grafikte gösterilmektedir.

Tablo 4.12: KTS DB – 17 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Aralık Dağılımı

Etkinlik Aralığı	2006		2007		2008	
	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi
0.0-0.1	1	1.59%	4	5.97%	2	3.85%
0.1-0.2	7	11.11%	17	25.37%	4	7.69%
0.2-0.3	7	11.11%	13	19.40%	8	15.38%
0.3-0.4	10	15.87%	6	8.96%	2	3.85%
0.4-0.5	9	14.29%	6	8.96%	14	26.92%
0.5-0.6	7	11.11%	2	2.99%	8	15.38%
0.6-0.7	6	9.52%	2	2.99%	1	1.92%
0.7-0.8	4	6.35%	3	4.48%	3	5.77%
0.8-0.9	2	3.17%	1	1.49%	0	0.00%
0.9-1.0	10	15.87%	13	19.40%	10	19.23%
Toplam	63	100.00%	67	100.00%	52	100.00%

Etkinlik aralıklarındaki dağılımlar incelendiğinde 2007 yılında daha çok 0.1 – 0.4 aralığında yoğunlaşma olduğu, 2006 ve 2008 yıllarında 0.2 – 0.6 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yoğunlaşmalar ortalamalardaki farklılıklardan da gözlenebilmektedir (Tablo, 4.11, 4.12 ve Grafik 4.7).

4.4.6.1.2 DB – 18 Sektörü 1. Aşama

KTS için belirlenen modelin birinci aşamasında DB-18 sektöründe dönem karı pozitif olan 2006 yılında 63, 2007 yılında 53 ve 2008 yılında ise 49 firma verileri ile yapılan analiz sonucunda 2006 yılında 14, 2007 yılında 18 ve 2008 yılında 12 firma işletme kaynakları bakımından etkin bulunurken etkinlik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 4.13'te gösterilmektedir. Toplam etkinlik ortalaması 2006 ve 2008 yıllarında 0.52 ile aynı olurken 2007 yılında 0.44 ile düşük gerçekleşmiştir.

Tablo 4.13: KTS DB – 18 1.aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0,67	0,24	0,62	0,27	0,60	0,35	0,63	0,27
2007	0,90	0,16	0,63	0,27	0,74	0,32	0,71	0,28
2008	0,87	0,17	0,64	0,27	0,54	0,34	0,68	0,27
3 Yılın Ortalaması	0,81	0,19	0,63	0,27	0,63	0,34	0,67	0,27

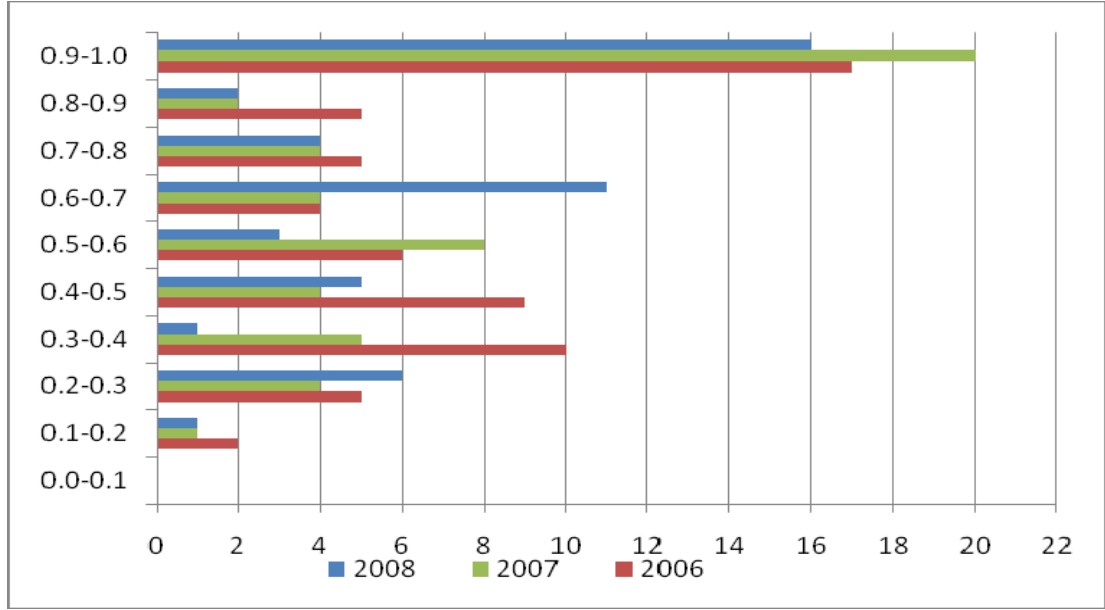
DB – 18’de alınan sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde her üç yılda da küçük ölçekli firmaların etkinlik ortalamalarının yüksek olduğu orta ölçekli ve büyük ölçekli firmalarda düşük olduğu gözlenmektedir. Orta ve büyük ölçekli firmalarda etkinlik değerleri, yani ihracat performansı küçük ve ölçekli işletmelere göre düşüktür. Bir başka deyişle büyük ve orta ölçekli firmalar küçük ölçekli firmalarla karşılaştırıldığında kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanamamaktadırlar. Küçük ölçekli firmalar varlıklarını ihracat satışlarını dönüştürme konusundaki ihracat performanslarında daha etkindirler. Bir başka deyişle, DB – 18 sektöründe de küçük ölçekli firmalar kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanabilirken, büyük ve orta ölçekli firmalar kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanamamaktadırlar.

DB-18 sektöründe 1. aşamada etkin bulunan firmaların yıllara göre ve etkinlik aralıklarına göre dağılımı tablo 4.14’de gösterilmektedir.

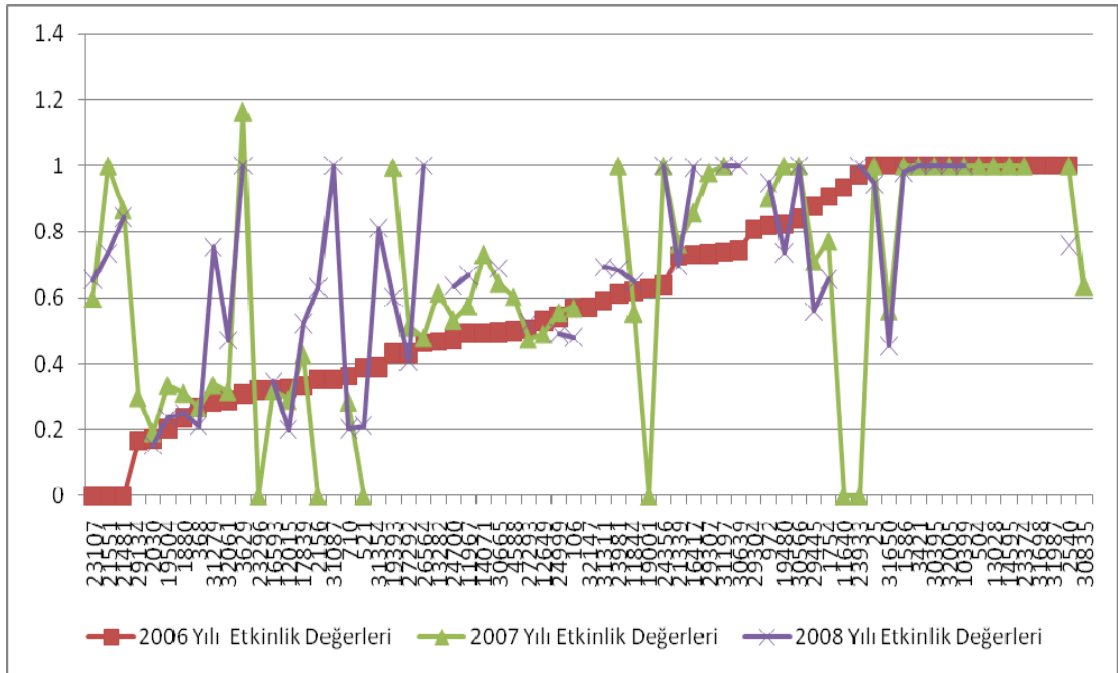
Tablo 4.14: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Aralık Dağılımı

Etkinlik Aralığı	2006		2007		2008	
	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi
0.0-0.1	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.1-0.2	2	3.17%	1	1.92%	1	2.04%
0.2-0.3	5	7.94%	4	7.69%	6	12.24%
0.3-0.4	10	15.87%	5	9.62%	1	2.04%
0.4-0.5	9	14.29%	4	7.69%	5	10.20%
0.5-0.6	6	9.52%	8	15.38%	3	6.12%
0.6-0.7	4	6.35%	4	7.69%	11	22.45%
0.7-0.8	5	7.94%	4	7.69%	4	8.16%
0.8-0.9	5	7.94%	2	3.85%	2	4.08%
0.9-1.0	17	26.98%	21	38.46%	16	32.65%
Toplam	63	100.00%	53	100.00%	49	100.00%

Etkinlik aralıklarındaki dağılımlar incelendiğinde 2006 yılında daha çok 0.3 – 0.5 ile 0.9 – 1.0 aralığında, 2007 yılında 0.5 – 0.6 ile 0.9 – 1.0 aralığında ve 2008 yılında ise 0.6 – 0.7 ile 0.9 – 1.0 aralığında yoğunlaşmaların olduğu görülmektedir. Bu yoğunlaşmalar ortalamalardaki farklılıklardan da gözlenmektedir (tablo 4.13 ve 4. 14, grafik 4.8).



Grafik 4.8: KTS DB – 18 Yıllara Göre 1.Aşama Etkinlik Aralıklarındaki Firma Dağılımları



Grafik 4.9: KTS DB – 18 1.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri

DB 18 1. aşama sonuçlarına göre 2006 yılında etkin firma sayısı daha fazla iken ortalama etkinlik daha düşük gerçekleşmiş 2007 ve 2008 yıllarında ise ortalama etkinlik daha yüksek olmuştur. Genel olarak incelendiğinde firmaların yıllar arasındaki etkinlik değerlerinde değişkenlik gözlenmektedir. Ancak, etkin olan firmalardan üç tanesi her üç yılda da ihracat performansı açısından etkin olmuşlardır. Bunlar 30395, 32005 ve 10399 kodlu firmalardır.

Bu firmaların izledikleri stratejiler diğer firmalar açısından önem arz edebilir. Çünkü her üç yılda da bu firmalar diğer firmalara göre ihracat performansı açısından etkindirler (Grafik 4.9).

4.4.6.1.3 DB – 17 ve DB – 18 Sektörü 1. Aşama Sonuçları Karşılaştırma

DB – 17 ve DB 18 sektörlerinin 1. aşama sonuçları karşılaştırıldığında DB – 17 sektörünün genel olarak daha etkin olduğu gözlenmektedir. Bir başka deyişle DB – 17 sektöründeki firmalar KTS çerçevesinde ihracat performansları (ihracat satışları) için kaynaklarını (çalışan sayısı, aktif büyüklüğü, ve ödenmiş sermaye) daha etkin kullanmaktadırlar. Bu sonuç her üç yılın ortalama etkinliklerindeki farklılıklardan ve her üç yılda DB – 17 sektöründe daha fazla etkin firma sayısından fark edilmektedir (Tablo 4.11, 4.12, 4.13, 4.14 ve 4.15).

Tablo 4.15: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik
2006	0.57	0.35	0.46	0.28	0.59	0.60	0.52	0.35
2007	0.50	0.44	0.31	0.11	0.57	0.24	0.44	0.19
2008	0.59	0.63	0.45	0.28	0.57	0.66	0.52	0.32
3 Yılın Ortalaması	0.55	0.47	0.41	0.22	0.58	0.50	0.49	0.29

Elde edilen sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların ortalamasının DB – 17’de, DB – 18’e göre yüksek olduğu görülmektedir. Her iki sektörde de 2007 yılındaki etkinlik ortalama değerlerinde bir düşüş gözlenmektedir.

4.4.6.2 Kaynak Temelli Strateji 2. Aşama Analiz Sonuçları

4.4.6.2.1 DB – 17 Sektörü 2. Aşama

KTS için belirlenen modelin ikinci aşamasında DB – 17 sektöründe 2006, 2007 ve 2008 yılı verileri ile yapılan analiz sonucunda 2006 ve 2007 yılında 8, 2008 yılında ise 5 firma işletme yetenekleri bakımından etkin bulunurken etkinlik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 4.16’da

gösterilmektedir. Toplam etkinlik ortalaması 2006 ve 2008 yıllarında 0.33 ile aynı olurken 2007 yılında 0.39 ile daha yüksek gerçekleşmiştir.

Tablo 4.16: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0,46	0,37	0,22	0,19	0,41	0,35	0,33	0,30
2007	0,57	0,40	0,26	0,22	0,46	0,53	0,39	0,42
2008	0,55	0,41	0,20	0,14	0,39	0,35	0,33	0,31
3 Yıllık Ortalama	0,53	0,39	0,23	0,18	0,42	0,41	0,35	0,34

Yetenekler firmanın istenilen sonucu elde etmek veya etkilemek için kaynaklarını kullanma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. (Amit ve Schoemaker, 1993). Çalışma bakımından firmaların “istenilen sonucu” çıktılarla ifade edilen “dönem karı” ve “ihracat karlılığı” olarak tanımlanmıştır. Buna göre de, firmaların yetenekleri bakımından etkin olması, mevcut kaynaklarını kullanarak bunu en etkin bir şekilde firma karlılığı ve ihracat karlılığına dönüştürebilmesi anlamına gelmektedir. Çalışmanın ihracat yoğunluğu yüksek olan firmalarla yapıldığı göz önüne alındığında etkinliği yüksek olan firmaların mevcut kaynaklarını ihracat karlılığına dönüştürebilmek ve dolayısıyla ihracat performansını artırabilmek için yeteneklerini en etkili bir şekilde kullananlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

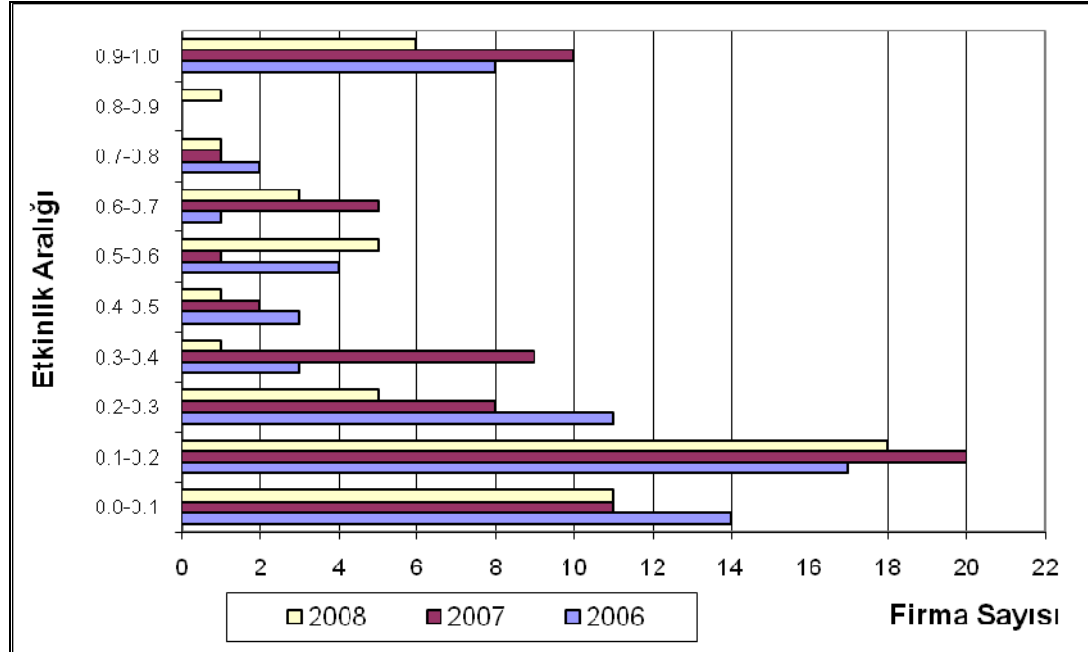
DB – 17’de 2.aşamada alınan sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde her üç yılda da küçük ölçekli firmaların etkinlik ortalamalarının yüksek olduğu büyük ve orta ölçekli firmalarda düşük olduğu gözlenmektedir. Küçük ölçekli firmaların 3 yıllık ortalama etkinlik oranları 0.53 iken bu oran orta ölçekliler için 0.23, büyük ölçekliler için 0.41’dir. Bu nedenle, küçük ölçekli firmalar göreceli olarak daha etkindir. Diğer bir deyişle, küçük ölçekli firmalar yeteneklerini çok daha etkili kullanarak ihracat performanslarını artırabilmektedirler. Büyük ve orta ölçekli firmalarda etkinlik değerleri, yani ihracat performansı küçük ölçekli işletmelere göre düşüktür. Bir başka deyişle büyük ve orta ölçekli firmalar yeteneklerini ihracat

performansı için küçük ölçekli firmalarla karşılaştırıldığında etkin kullanamamaktadırlar.

DB-17 sektöründe 2. aşamada etkin bulunan firmaların yıllara göre ve etkinlik aralıklarına göre dağılımı tablo 4.17’de gösterilmektedir. Grafik 4.10’da etkinlik değerlerinin yıllara göre dağılımı grafikte gösterilmektedir.

Tablo 4.17: KTS DB – 17 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı

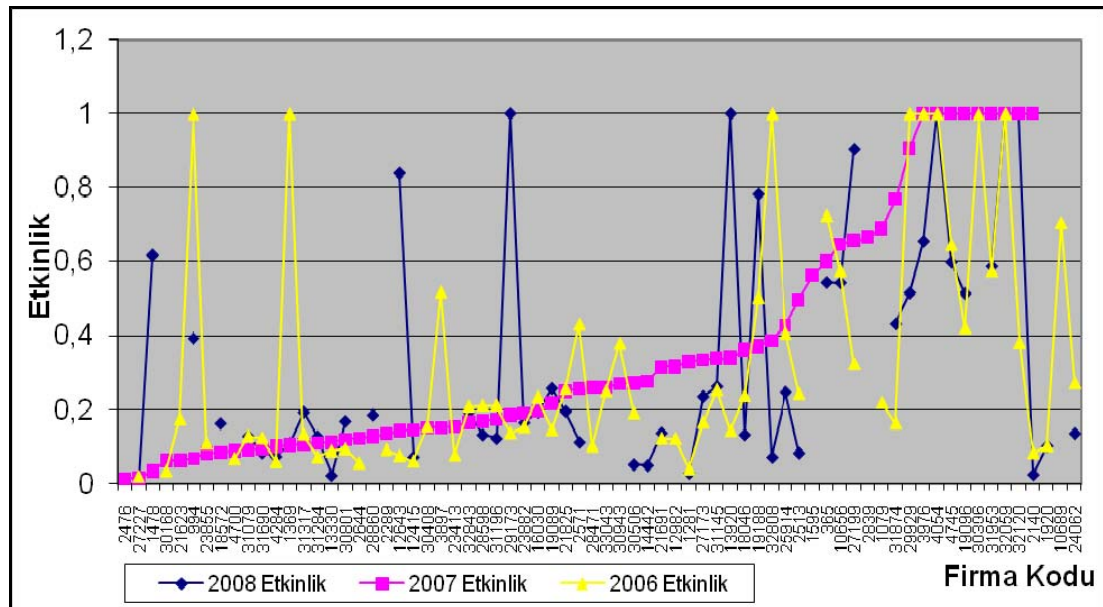
Etkinlik Aralığı	2006		2007		2008	
	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi
0.0-0.1	14	22,22%	11	16,42%	11	21,15%
0.1-0.2	17	26,98%	20	29,85%	18	34,62%
0.2-0.3	11	17,46%	8	11,94%	5	9,62%
0.3-0.4	3	4,76%	9	13,43%	1	1,92%
0.4-0.5	3	4,76%	2	2,99%	1	1,92%
0.5-0.6	4	6,35%	1	1,49%	5	9,62%
0.6-0.7	1	1,59%	5	7,46%	3	5,77%
0.7-0.8	2	3,17%	1	1,49%	1	1,92%
0.8-0.9	0	0,00%	0	0,00%	1	1,92%
0.9-1.0	8	12,70%	10	14,93%	6	11,54%
Toplam	63	100,00%	67	100,00%	52	100,00%



Grafik 4.10: KTS DB – 17 2.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri

Etkinlik aralıklarındaki dağılımlar incelendiğinde her üç yılda da etkinlik değerlerinin 0 – 0.2 aralığında yoğunlaştığı ve bu nedenle ortalama etkinlik değerlerinin de 1. aşamaya göre düşük gerçekleştiği ifade edilebilir (Tablo, 4.16, 4.17 ve Grafik 4.10).

DB 17 2. aşama sonuçlarına göre 2007 yılında etkin firma sayısı ile birlikte ortalama etkinlikte diğer yıllara göre daha yüksek gerçekleşmiş 2006 ve 2008 yıllarında ise hem etkin firma sayısı hem de ortalama etkinlik daha düşük olmuştur. Genel olarak incelendiğinde firmaların yıllar arasındaki etkinlik değerlerinde değişkenlik gözlenmektedir. Ancak, etkin olan firmalardan sadece iki tanesi her üç yılda da ihracat performansı açısından etkin olmuşlardır. Bunlar 4054 ve 32059 kodlu firmalardır. Bu firmaların izledikleri stratejiler diğer firmalar açısından önem arz edebilir. Çünkü her üç yılda da bu firmalar diğer firmalara göre ihracat performansı açısından etkindirler (Grafik 4.11).



Grafik 4.11: KTS DB – 17 2.Aşama Etkinlik Değerleri

4.4.6.2.2 DB – 18 Sektörü 2. Aşama

KTS için belirlenen modelin ikinci aşamasında DB-18 sektöründe dönem karı pozitif olan 2006 yılında 63, 2007 yılında 53 ve 2008 yılında dönem karı pozitif olan 49 firma verileri ile yapılan analiz sonucunda 2006

yılında 9, 2007 yılında 5 ve 2008 yılında 4 firma ihracat satışları ve faaliyet giderlerini karlılığa dönüştürme yeteneği bakımından etkin bulunurken etkinlik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 4.18’de gösterilmektedir. Toplam etkinlik ortalaması 2006 yılında 0.47, 2008 yıllarında 0.50 olurken 2007 yılında 0.22 ile daha düşük gerçekleşmiştir.

Firmaların yetenekleri bakımından etkin olması, mevcut kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak bunu en yüksek karlılığa dönüştürebilmesi anlamına gelmektedir. Çalışmanın ihracat yoğunluğu yüksek olan firmalarla yapıldığı göz önüne alındığında etkinliği yüksek olan firmaların mevcut kaynaklarını ihracat karlılığına dönüştürebilmek için yeteneklerini en etkili bir şekilde kullananlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, etkinlik değerleri firmaların kaynaklarını ne kadar etkili bir şekilde kullanarak ihracat performansını artırdıklarını göstermektedir.

Tablo 4.18: KTS DB – 18 2.Aşama VZA Etkinlik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0.35	0.28	0.28	0.27	0.60	0.35	0.35	0.32
2007	0.44	0.47	0.11	0.10	0.24	0.02	0.19	0.28
2008	0.63	0.42	0.28	0.45	0.66	0.38	0.32	0.31
3 Yıllık Ortalama	0.47	0.39	0.22	0.27	0.50	0.25	0.29	0.30

DB – 18’de alınan sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde her üç yılda da büyük ölçekli firmaların etkinlik ortalamalarının yüksek olduğu küçük ve orta ölçekli firmalarda düşük olduğu gözlenmektedir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda etkinlik değerleri, yani ihracat performansı büyük ölçekli işletmelere göre düşüktür. Bir başka deyişle büyük ölçekli firmalar küçük ve orta ölçekli firmalarla karşılaştırıldığında kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanmaktadırlar. Büyük ölçekli firmalar ihracat satışlarını dönem karına dönüştürme konusundaki ihracat performanslarında daha etkindirler. Bir başka deyişle, DB – 18 sektöründe de küçük ve orta ölçekli firmalar yeteneklerini ihracat performansı için etkin kullanamazken, büyük ölçekli firmalar kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak karlılıklarını artırabilme

yeteneğine sahip ve ihracat satışlarını dönem karına dönüştürme konusunda etkindirler.

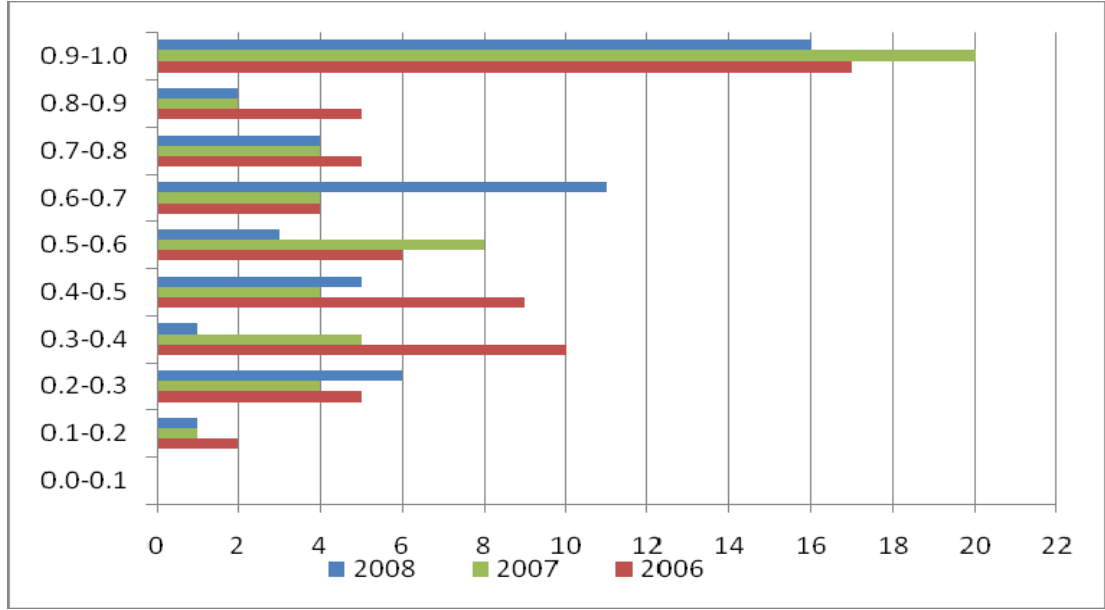
DB-18 sektöründe 2. aşamada etkin bulunan firmaların yıllara göre ve etkinlik aralıklarına göre dağılımı 4.19'da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: KTS DB – 18 2.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı

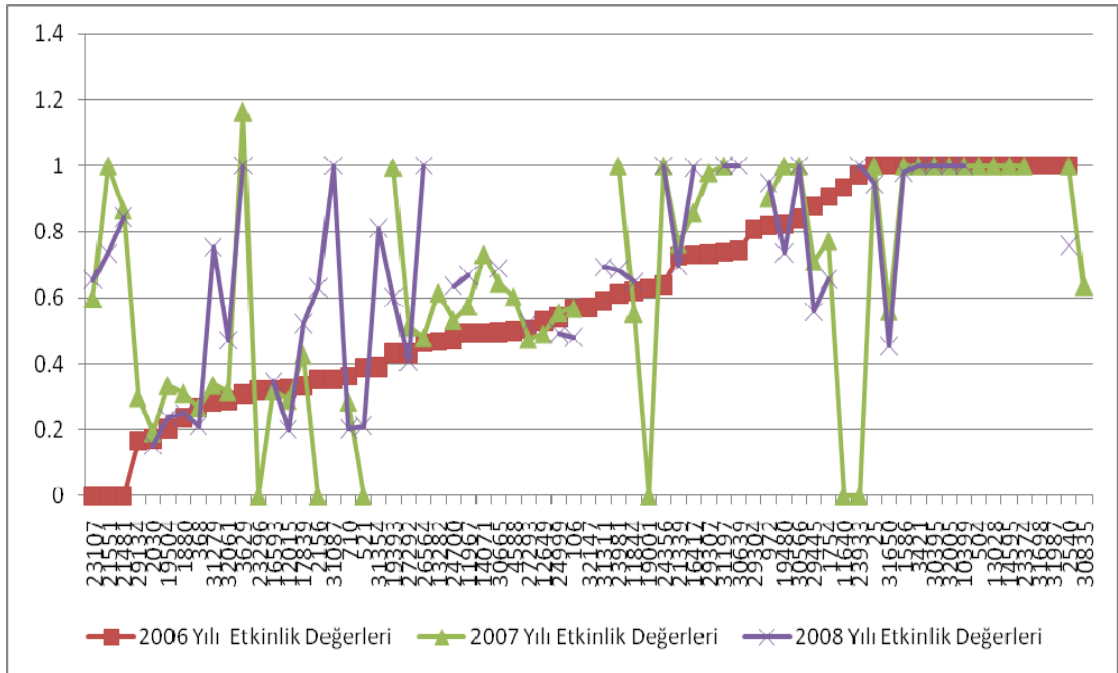
Etkinlik Aralığı	2006		2007		2008	
	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi
0.0-0.1	16	25.40%	30	56.60%	14	28.57%
0.1-0.2	14	22.22%	10	18.87%	10	20.41%
0.2-0.3	6	9.52%	5	9.43%	7	14.29%
0.3-0.4	8	12.70%	3	5.66%	5	10.20%
0.4-0.5	4	6.35%	0	0.00%	4	8.16%
0.5-0.6	3	4.76%	0	0.00%	0	0.00%
0.6-0.7	1	1.59%	0	0.00%	2	4.08%
0.7-0.8	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.8-0.9	2	3.17%	0	0.00%	0	0.00%
0.9-1.0	9	14.29%	5	9.43%	7	14.29%
Toplam	63	100.00%	53	100.00%	49	100.00%

Etkinlik aralıklarındaki dağılımlar incelendiğinde her üç yılda da dağılımların 0 ile 0.2 aralığında yoğunlaşmaların olduğu görülmektedir. Bu dağılım nedeniyle ortalama etkinliklerde düşük gerçekleşmektedir (Tablo 4.18 ve 4.19, Grafik 12.).

DB 18 2. aşama sonuçlarına göre 2006 yılında hem etkin firma sayısı hem de ortalama etkinlik daha yüksek gerçekleşmiş 2007 ve 2008 yıllarında hem etkin firma sayısı hem de ortalama etkinlik daha düşük olmuştur. Genel olarak incelendiğinde firmaların yıllar arasındaki etkinlik değerlerinde değişkenlik gözlenmektedir. Ancak, etkin olan firmalardan sadece bir tanesi, 24356 kodlu firma, her üç yılda da ihracat performansı açısından etkin olmuştur. Bu firmanın izledikleri stratejiler diğer firmalar açısından önem arz edebilir. Çünkü her üç yılda da bu firma diğer firmalara göre ihracat satışlarını dönem karına dönüştürme yeteneği bakımından etkindir (Grafik 4.13).



Grafik 4.12: KTS DB – 18 yıllara göre 2.Aşama Etkinlik Aralıklarındaki Firma Dağılımları



Grafik 4.13: KTS DB – 18 2.Aşama Yıllara Göre Etkinlik Değerleri

4.4.6.2.3 DB – 17 ve DB – 18 Sektörü 2. Aşama Sonuçlarının Karşılaştırması

DB–17 ve DB–18 ana sektörlerinin 2. aşama sonuçları karşılaştırıldığında; DB–17 sektöründe bulunan firmaların 2007 ve 2008 yılları ortalamaları ile her üç yılın ortalamaları daha yüksek iken DB – 18

sektörü sadece 2006 yılında çok az bir farkla ortalama etkiniliği daha yüksektir. Buna göre, sektördeki etkinlik değerlerinin genel olarak DB–17’de daha yüksek olduğu, bunun genel açıklamasının ise, DB – 17 sektöründeki firmaların ihracat satışlarını karlılığa yansıtmada daha etkin oldukları, dolayısıyla ihracat performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle mevcut DB–17’deki firmaların kaynaklarını karlılığa dönüştürme yeteneklerinin ve böylelikle karlılıklarını artırma kabiliyetlerinin yüksek olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.20: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik	DB - 17 Ortalama Etkinlik	DB - 18 Ortalama Etkinlik
2006	0.46	0.35	0.22	0.28	0.41	0.60	0.33	0.35
2007	0.57	0.44	0.26	0.11	0.46	0.24	0.39	0.19
2008	0.55	0.63	0.20	0.28	0.39	0.66	0.33	0.32
3 Yılın Ortalaması	0.53	0.47	0.23	0.22	0.42	0.50	0.35	0.29

Her iki sektördeki firmaların ölçek büyüklüklerine göre etkinlik değerleri karşılaştırıldığında ise; DB – 17’de küçük ölçekli firmaların, DB – 18’de ise büyük ölçekli firmaların ihracat satışlarını karlılığa yansıtmada daha etkin oldukları, dolayısıyla ihracat performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir. DB – 17’deki orta ölçekli firmaların etkinlik ortamları da DB – 18’deki firmalardan yüksektir (Tablo 4.20).

4.4.6.3 KTS 1. ve 2. Aşama Analiz Sonuçları Karşılaştırması

4.4.6.3.1 KTS DB 17 1. ve 2 aşama VZA Sonuçları Karşılaştırması

DB–17 sektöründe 32059 kodlu firma her üç yılda da her iki aşamada da yani hem mevcut kaynaklarını ihracat satışlarına dönüştürme hem de ihracat satışlarını karlılığa dönüştürme yeteneği bakımından üç yıl boyunca etkinliğini krumuştur. Bu şekilde her üç yılda da her iki aşamada da etkin olan başka bir firma yoktur. Dolayısıyla söz konusu firmanın kaynak yapıları ve ihracat satışları için izlediği yöntemler ile karlılığını artırmak için uyguladığı yönetim becerileri konularında uygulamaları diğer firmalarca örnek alınarak

diğer firmaların bu şekilde ihracat performanslarını artırmaları mümkün olabilir.

Tablo 4.21: KTS DB – 17 1 ve 2. Aşama VZA Etkinlik Ortalamalarının Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik
2006	0.57	0.46	0.46	0.22	0.59	0.41	0.52	0.33
2007	0.50	0.57	0.31	0.26	0.57	0.46	0.44	0.39
2008	0.59	0.55	0.45	0.20	0.57	0.39	0.52	0.33
3 Yılın Ortalaması	0.55	0.53	0.41	0.23	0.58	0.42	0.49	0.35

DB – 17 sektöründe genel olarak 1 .aşamadaki etkinlik ortalamaları yüksek iken aynı zamanda da küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların ortalamaları da 1.aşamada yüksektir. Bu aşamada ölçek büyüklüğünün etkinliklerde etkisinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 4.21'deki veriler incelendiğinde DB – 17'de yer alan firmaların 1. ve 2. aşama etkinlik ortalama değerleri ölçek büyüklükleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Genel olarak bakıldığında 2. aşamada etkinlik değerlerinin daha düşük olduğu gözlenmektedir. 1. aşamada etkinliği düşük olan ancak 2. aşamada etkinliği yüksek olan firmalar mevcut kaynaklarını ihracat satışlarına dönüştürmede etkin değilken, satışlarını karlılığa dönüştürme yeteneği konusunda etkindirler. Diğer taraftan, 1. aşamada etkin olan firmalardan 2.aşamada etkin olmayanlar ihracat satışlarını karlılığa dönüştürmede başarısızdırlar. Bunun anlamı, işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak ihracat satışlarında etkinliği sağlayabilmelerine rağmen, istenilen sonuç olan ihracat karlılığı konusundan yeteneklerini etkin olarak ortaya koymadıklarıdır. Firmaların satışlar konusundaki başarılarını karlılıklarına yansıtma konusu üzerinde değerlendirmeler yaparak gerekli önlemleri almaları etkinliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır. Böylece, ihracat performanslarını da artırmış olacaklardır.

4.4.6.3.2 KTS DB 18 1. ve 2 aşama VZA Sonuçları Karşılaştırması

DB–18 her üç yılda da her iki aşamada da yani hem mevcut kaynaklarını ihracat satışlarına dönüştürme hem de ihracat satışlarını karlılığa dönüştürme yeteneği bakımından üç yıl boyunca etkinliğini koruyabilen bir firma tespit edilememiştir. Bu şekilde her üç yılda da her iki aşamada da etkin olan bir firma yoktur. 30395 ve 32005 kodlu firmalar her üç yılda da 1.aşamada etkin olurken 24700 kodlu firma her üç yılda da sadece 2.aşamada etkin olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla 30395 ve 32005 kodlu firmaların kaynak yapıları ve ihracat satışları için izlediği yöntemler ile 24700 kodlu firmanın karlılığını artırmak için uyguladığı yönetim becerileri konularında uygulamaları hep birlikte değerlendirilerek diğer firmalara örnek stratejiler oluşturulabilir ve bu şekilde diğer firmaların ihracat performanslarını artırmaları mümkün olabilir.

Tablo 4.22: KTS DB – 17 1 ve 2. Aşama VZA Etkinlik Ortalamalarının Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik	1. Aşama Ortalama Etkinlik	2. Aşama Ortalama Etkinlik
2006	0.67	0.35	0.62	0.28	0.60	0.35	0.35	0.27
2007	0.90	0.44	0.63	0.11	0.24	0.32	0.19	0.28
2008	0.87	0.63	0.64	0.28	0.66	0.34	0.32	0.27
3 Yılın Ortalaması	0.81	0.47	0.63	0.22	0.50	0.34	0.29	0.27

DB – 18 sektöründe genel olarak 1 .aşamadaki etkinlik ortalamaları yüksek iken aynı zamanda da küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların ortalamaları da 1.aşamada yüksektir. Bu aşamada ölçek büyüklüğünün 1. ve 2. aşama etkinliklerin belirlenmesindeki etkisinin düşük olduğu söylenebilir.

4.4.6.3.3 KTS DB 17 ve DB 18 VZA Sonuçları Genel Değerlendirme

Genel olarak, tekstil sektöründe ihracat satışları konusunda kaynak kullanımında firmaların etkin olduğu ancak, ihracat satışlarının karlılığı olumlu yansıtması konusunda etkinliklerinin düşük olduğu söylenebilir. 2. aşamada etkin olan firmaların satışlarını artırma yönünde kaynaklarını gözden geçirmeleri, 1. aşamada etkin olan firmaların ise satışlarını karlılığı yansıtmada konusundaki becerilerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde firmaların ihracat performanslarını artırmaları mümkün olabilecektir. Genel olarak, tekstil sektöründe firmaların ihracat satışları için gerekli kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynakları satışlar konusunda etkin bir şekilde kullandıkları söylenebilirken, aynı etkinliğin satışların karlılığına yansıtılmada gözlenmediği ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, firmalar karlılığı çok fazla gözetmeden ihracat satışları gerçekleştirmektedirler denilebilir. Bunun altında firmaların değişik motivasyonları olabilir. Bunlardan biri, firmaların karlılık durumunu çok fazla dikkate almadan açısından ihracat satışlarını prestij amaçlı yüksek tutmak istemeleri olabilir. Bunun yanında yapılacak bir anket çalışması ile firmaların sadece ihracat satışları mı, yoksa ihracatın yanında karlılığın mı tercih edildiğine yönelik tercihleri hakkında bilgi edinilebilir.

Diğer taraftan, her iki sektörde de küçük ölçekli firmaların daha etkin olduğu, ihracat performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, küçük ölçekli firmalar hem kaynaklarını etkin kullanarak ihracatlarını artırabilmekte, hem de yeteneklerini çok daha etkin kullanarak ihracat performanslarını artırabilmektedirler. Bunun nedeni, firmaların hareket kabiliyetinin yüksek olması ve sınırlı ve az olan kaynaklarını çok daha etkin bir şekilde ihracata yönelik olarak kullanabilmeleri olabilir. Ayrıca, küçük firmaların sınırlı olan kaynakları ile belli pazarlara odaklanarak ya da belli ürünlerin ihracatına odaklanarak niş pazarlara odaklanma stratejisi (Porter, 1980) ile karlı ihracat alanlarında kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmalarından kaynaklanabilir. Diğer bir nedende, küçük ölçekli işletmelerin yerel firmalarla çok iyi iletişim kurarak ilişkilerini çok iyi yönetmeleri, esnek üretim ve pazarlama ile pazarlara istenilen ürünleri kısa sürede temin edebilmeleri olabilir. Diğer taraftan, ihracatla ilgili bilgilerin çok

sıklıkla elde edilmesi ve yeteneklerin ihracat yönünde geliştirilerek kullanılması rekabet gücünü artırmaktadır (Julien ve Ramangalahy, 2003). Küçük ölçekli işletmelerin ihracat performansının yüksek olmasında bu nedenler de etkili olabilir.

Küçük işletmeler pazarlama farklılaştırması, segmentasyon farklılaştırması, yenilikçilik farklılaştırması ve kaliteli ürün ve hizmet sunma stratejileri ile ihracat performanslarında farklılık yaratarak başarılı olabilirler. İhracatçı küçük işletmeler en iyi ihracat performansına segmentasyon farklılaştırması ve yenilikçilik farklılaştırması stratejileri ile ulaşmaktadırlar (Namiki, 1989).

Uluslar arası ticaret için daha çok çaba sarf eden, süreçleri yenileyen ve ihracat teşviklerini kullanan küçük ölçekli işletmelerin ihracat performansını olumlu etkileyebilir (Alvarez, 2004).

DB – 18 sektöründe 2. aşamada büyük ölçekli işletmelerin etkinlik ortalamaları küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha yüksek çıkmıştı. Bunun nedeni rekabetçi fiyat, dağıtım kanalları ilişkisi, tedarik zinciri bağlantısı ve yeterli finansal kaynakları ile büyük ölçekli işletmelerin ihracat performansları küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha etkin olabilir. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin ölçek ekonomileri, kapsam ve öğrenmeden elde ettikleri sinerji ile işletmenin rekabetçi aktivitelerinin piyasalar arasında planlamasını ve uygulamasını bütünleştirmelerinden ihracat performansında etkin oldukları söylenebilir. (Almeida Couto ve diğ, 2006; s.146).

Piyasa bilgisi en geniş anlamında piyasadaki müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ürünler ve diğer piyasaki taraflar hakkında birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen bilgiler ile kişisel tecrübeleri de içeren her türlü kaynaktan elde edilen bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Bradshaw ve Burridge, 2001; s.269). Birçok çalışma bilgi eksikliğinin küçük işletmelerin gelişiminde temel sınırlayıcı etken olduğu ifade edilmektedir. Dodge ve diğ. (1994) piyasa bilgisindeki eksikliğin ABD'deki küçük işletmeler için temel problem olduğunu; Poutziouris ve diğ. (1999) ise piyasa araştırması azlığının

ve rekabet hakkında zayıf bilginin küçük işletmelerin büyümesinde temel sınırlayıcılar olduğunu vurgulamaktadırlar (Bradshaw ve Burridge, 2001; s.269). Aynı şekilde yabancı piyasalar hakkında bilgi eksikliği (Aaby ve Slater, 1989) ve yurt dışı piyasaların düzenlemesi ve kuralları hakkındaki belirsizlikler (Moini, 1997) yurt dışı piyasalara açılmak için temel sınırlayıcılar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle küçük işletmelerin bu çerçevede bilgi eksikliği nedeniyle etkinliklerinde bir düşüş ve büyük ölçekli işletmelerin piyasa elde etmedeki etkinliklerinden dolayı DB – 18 sektöründe 2.aşamada büyük ölçekli işletmelerin etkinliği ve dolayısıyla ihracat performansı yüksek olabilir.

Yıllar itibarıyla incelendiğinde her iki sektörde de hem 1.asama hem de 2.aşama VZA sonuçlarında 2007 yılı etkinlik değerlerinin düşük olduğu gözlenmektedir. Bu düşüklük 2007 yılında hem EURO hem de USD kurlarındaki aşağı yönlü hareketten dolayı firmaların hem satışları hem de karlılıklarını olumsuz etkilemesinden kaynaklanabilir. İhracat satışları için kullanılan gelir tablosunda yer alan yurt dışı satış rakamları, firmaların belli bir dönemde gerçekleştirdiği satışların Türk lirası üzerinden gelir tablosuna yansımaları sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle döviz kurlarındaki düşüşler ihracat satışlarını ve karlılığı olumsuz etkilediği için 2007 yılındaki kurdaki düşüşler nedeniyle firmaların etkinlik ortalamaları 2006 ve 2008 yıllarına göre düşük gerçekleşmiş olabilir.



Grafik 4.14: EURO ve USD Döviz Alış Kurları

Kaynak: TCMB, EVDS

4.4.7. Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji ve Analiz Sonuçları

Endüstriyel organizasyon temelli stratejinin tekstil sektöründeki işletme performansına etkisini ölçmek için yukarda açıklanan model çerçevesinde girdi olarak firmanın çalışan sayısının ve ihracat satışlarının, sırasıyla Türkiye’de tekstil sektörü çalışan sayısı ile Türkiye’nin toplam tekstil sektörü ihracatına oranları girdi olarak alınmış; çıktı olarak ise dönem karı kullanılmıştır. DB–17 ve DB–18 sektörleri ayrı ayrı değerlendirilmek yerine, her iki ana sektördeki firmalar birlikte toplam tekstil sektörü olarak ele alınmış ve ayırım yapılmadan değerlendirilmiştir. Buna göre; 2006 yılı verilerine göre 126 firmadan 7’si etkin iken etkinlik ortalaması 0.23, standart sapması 0.24; 2007 yılı verilerine göre 120 firmadan 5’i, etkin iken etkinlik ortalaması 0.12 ve standart sapması 0.21; 2008 yılı verileri ile yapılan analiz sonuçlarına göre ise 101 firmadan 6 tanesi etkin bulunurken etkinlik ortalaması 0,23, standart sapması ise 0,24 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak 2007 yılında firmaların endüstriyel organizasyon teorisine göre etkinlik ortalamaları çok daha düşük gerçekleşmiştir. Firmaların ölçeğe ve yıllara göre etkinlik ortalamaları ile standart sapmaları tablo 4.23’te gösterilmektedir.

EOTS'ye göre alınan sonuçlar ölçeğe göre değerlendirildiğinde her üç yılda da küçük ölçekli firmaların etkinlik ortalamalarının yüksek olduğu büyük ve orta ölçekli firmalarda düşük olduğu gözlenmektedir. Küçük ölçekli firmaların ortalaması 0,47 iken, orta ölçeklilerin 0,13 ve büyük ölçeklilerin 0,19 olarak etkinlik değerleri gerçekleşmiştir. Büyük ve orta ölçekli firmalarda etkinlik değerleri, yani ihracat performansı küçük ve büyük ölçekli işletmelere göre düşüktür. Bir başka deyişle büyük ve orta ölçekli firmalar kaynaklarını ihracat performansı için etkin kullanamamaktadırlar. Küçük ölçekli işletmeler varlıklarını ihracat satışlarını dönüştürme konusundaki ihracat performanslarında daha etkindirler.

Tablo 4.23: EOTS DB – 17 ve DB – 18 VZA Sonuçları Yıllara ve Ölçeğe Göre Dağılımı

Yıllar	Küçük Ölçekli Firmalar		Orta Ölçekli Firmalar		Büyük Ölçekli Firmalar		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0,55	0,03	0,17	0,17	0,27	0,30	0,23	0,24
2007	0,37	0,31	0,09	0,14	0,04	0,17	0,12	0,21
2008	0,48	0,34	0,14	0,11	0,25	0,24	0,23	0,24
3 Yılın Ortalaması	0,47	0,23	0,13	0,14	0,19	0,24	0,20	0,23

Tablo 4.24: EOTS VZA Sonuçları DB – 17 ve DB – 18 Sektörlerine Göre Dağılımı

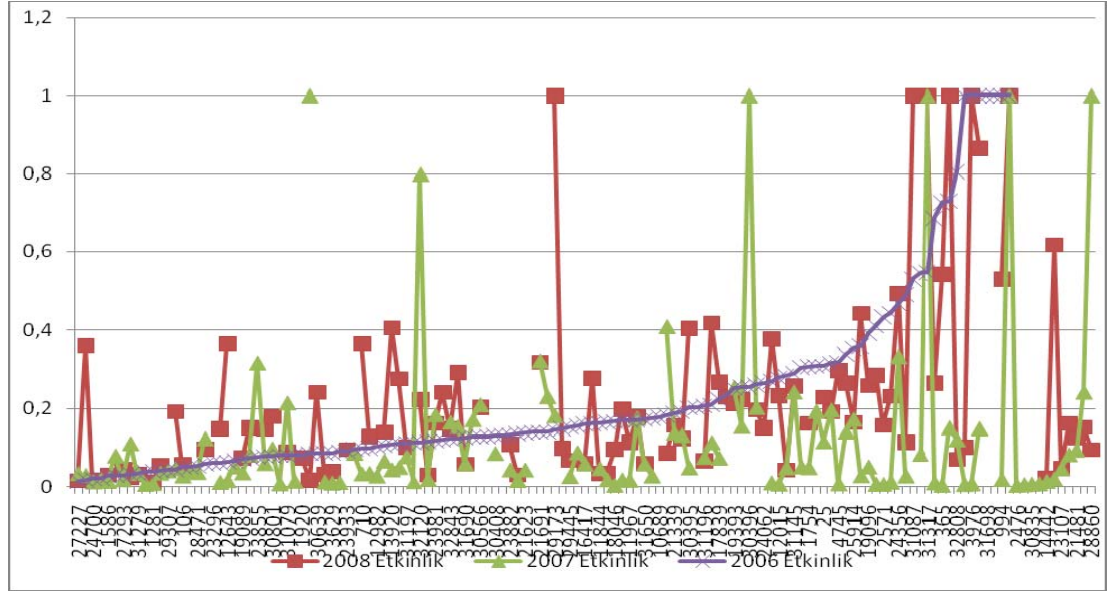
Yıllar	DB - 17 Sektörü		DB - 18 Sektörü		Toplam	
	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma	Ortalama Etkinlik	Standart Sapma
2006	0,28	0,28	0,18	0,19	0,23	0,24
2007	0,16	0,27	0,08	0,08	0,12	0,21
2008	0,27	0,29	0,19	0,17	0,23	0,24
3 Yılın Ortalaması	0,24	0,28	0,15	0,15	0,20	0,23

Sonuçlara göre EOTS'ye göre etkinlik ortalaması DB–18'de 0,15 iken, DB – 17'de 0,24 olmuştur (tablo 4.241). DB–17 sektöründeki firmalar EOTS'ye göre, çalışan payı ve ihracat payı ile karlılıkları açısından değerlendirildiğinde çok daha etkin oldukları söylenebilir. Bir başka deyişle, DB–17'deki firmalar Türkiye tekstil sektörünün yapısı içinde ihracat karlılıkları açısından DB–18'deki firmalara göre daha etkin durumdadırlar.

EOTS'ye göre yapılan analiz sonucunda tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardan çoğunun çalışan payının ve ihracat payının yeterli karlılığı oluşturmaktan uzak olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle firmalar mevcut çalışan payı ve ihracat payı ile daha iyi ihracat performansı sergileyebilecek iken etkinlikleri düşük çıkmış, yani istenilen ihracat performansını yakalayamamışlardır. Firmalar mevcut karlılık seviyesini koruyarak çalışan sayısı ve ihracat satış miktarını azaltarak etkinliklerini artırmabilecekleri gibi, mevcut çalışan sayısı ve mevcut ihracat satışlarını değiştirmeden karlılıklarını artırarak etkinliklerini artırmabileceklerdir.

EOTS sonuçlarına göre 2006 yılında etkin firma sayısı daha fazla iken ortalama etkinlik 2008 yılı ile aynı 0.23 olara gerçekleşmiş 2007 yılında ise ortalama etkinlik daha düşük olmuştur. Genel olarak incelendiğinde firmaların yıllar arasındaki etkinlik değerlerinde değişkenlik gözlenmektedir. Ancak, etkin olan firmalardan sadece bir tanesi, 32059 kodlu firma her üç yılda da ihracat performansı açısından etkin olmuştur. Bu firmanın izledikleri stratejiler diğer firmalar açısından önem arz edebilir. Çünkü her üç yılda da bu firma diğer firmalara göre ihracat performansı açısından etkindir (Grafik 4.14).

Gafik 4.14 ve tablo 4.23 incelendiğinde göze çarpan ilk şey EOTS'ye göre yapılan analiz KTS'ye göre yapılan analizle karşılaştırıldığında etkinlik değerlerinde gözle görülür bir düşüş olduğudur. Firmaların etkinlikleri EOTS çerçevesinde çok düşük gerçekleşmesi sektör koşullarının firmalara yeterli ihracat performansı oluşturacak altyapıyı sağlayamamış olmasından kaynaklanabilir.



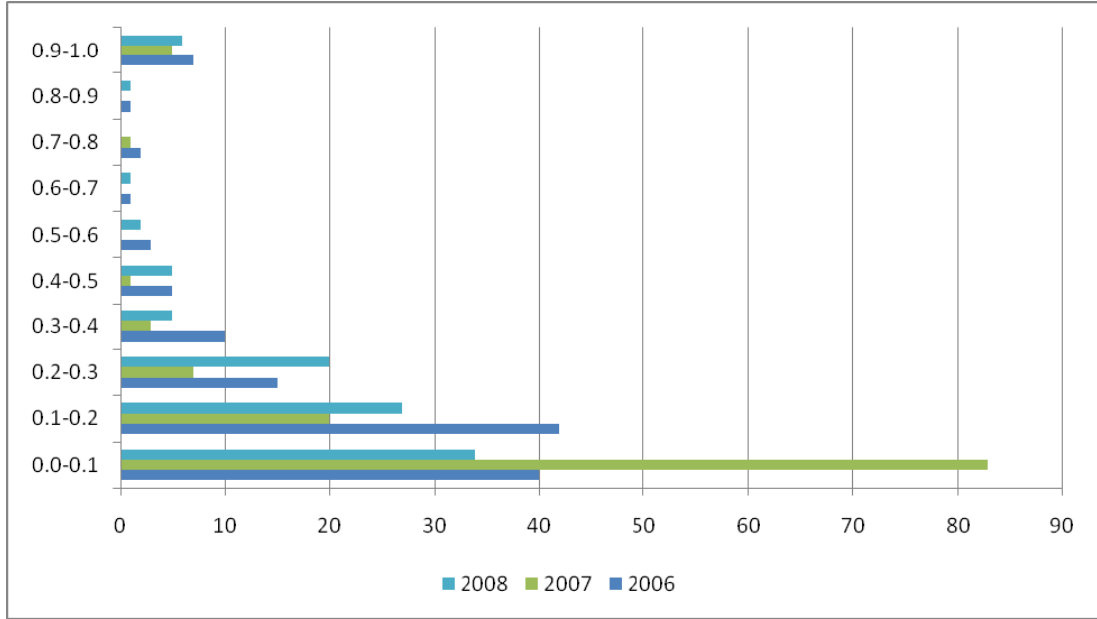
Grafik 4.15: EOTS DB – 17 ve DB – 18 Alt Sektörleri Birlikte VZA Etkinlik Değerleri

EOTS'ye göre DB – 17 ve DB – 18 sektöründe bulunan firmaların yıllara göre ve etkinlik aralıklarına göre dağılımı tablo 4.25'de gösterilmektedir.

Etkinlik aralıklarındaki dağılımlar incelendiğinde her üç yılda da etkinlik dağılımlarının 0 ile 0,3 aralığı arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu yoğunlaşma ortalamalardaki farklılıklardan da fark edilmektedir (tablo 4.21 ve 4. 22, grafik 4.15).

Tablo 4.25: KTS DB – 18 1.Aşama VZA Sonuçlarının Yıllara Göre Dağılımı

Etkinlik Aralığı	2006		2007		2008	
	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi	Sayısı	Yüzdesi
0.0-0.1	40	31,75%	83	69,17%	34	33,66%
0.1-0.2	42	33,33%	20	16,67%	27	26,73%
0.2-0.3	15	11,90%	7	5,83%	20	19,80%
0.3-0.4	10	7,94%	3	2,50%	5	4,95%
0.4-0.5	5	3,97%	1	0,83%	5	4,95%
0.5-0.6	3	2,38%	0	0,00%	2	1,98%
0.6-0.7	1	0,79%	0	0,00%	1	0,99%
0.7-0.8	2	1,59%	1	0,83%	0	0,00%
0.8-0.9	1	0,79%	0	0,00%	1	0,99%
0.9-1.0	7	5,56%	5	4,17%	6	5,94%
Total	126	100,00%	120	100,00%	101	100,00%



Grafik 4.16: EOTS DB – 17 ve DB – 18 Yıllara Göre Etkinlik Aralıklarındaki Firma Sayıları

Genel olarak EOTS ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, her iki sektörde de küçük ölçekli firmaların daha etkin olduğu, ihracat performanslarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bunun altında çeşitli nedenler ve farklı ekonomik temeller olabilir. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Ürün adaptasyon stratejisi işletmenin yerel müşterilerin tercihlerini ve değerlerini karşılamak için tutarlı ve planlanmış aktiviteleri olarak tanımlanabilir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu strateji öncelikle işletmenin karakteristikleri ve dış çevre özellikleri tarafından tanımlanmakta ve pazarlama stratejisi olarak adaptasyon stratejisi ihracat performansını pozitif etkilemektedir (Cavusgil and Zou, 1994; Johnson ve Arunthanes, 1995; Leonidou ve diğ., 2002; Zou ve Cavusgil, 2002). Bu çerçevede, küçük ölçekli firmaların hareket kabiliyetinin yüksek olması ve sınırlı ve az olan kaynaklarını çok daha etkin bir şekilde ihracata yönelik olarak kullanabilmeleri nedeniyle ürün adaptasyon stratejilerinde ihracat pazarlarında başarılı olabilir. Ayrıca, dış piyasalarla ilgili önemli her bilgiyi ihracat stratejisinde kullanarak ihracat performansını artırabileceği ve bu durumun endüstriyel organizasyon teorisinin temeli olan işletmenin dış

çevresinin işletmenin strateji ve uygulamalarını ve dolayısıyla performansını etkilediği argümanı ile de uyumlu olduğu belirtilmektedir (Calantone ve diğ., 2006; s.182-183). KOBİ'lerin performansının genel rekabetçi stratejisinin bir parçası olarak pazar odaklılığın temel bir parçası olan yabancı pazarlarla ilgili bilgileri elde etmenin belirlediği ifade edilmektedir (Mien ve Ramangalahy, 2003). Ayrıca, küçük firmaların sınırlı olan kaynakları ile belli pazarlara odaklanarak ya da belli ürünlerin ihracatına odaklanarak niş pazarlara odaklanma stratejisi (Porter, 1980) ile karlı ihracat alanlarında kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmalarından kaynaklanabilir. Küçük ölçekli işletmelerin bu şekilde belli ihracat pazarlarına odaklanma ve o pazarlar hakkında her önemli bilgiyi değerlendirme becerileri ile ihracat performanslarını yüksek tutabilirler.

İhracat performansında etkili olan bir diğer strateji de yüksek derecede farklılaştırılmış ihracat mallarının rekabet avantajı sağladığı ve dolayısıyla satışları artırmasıdır (Funke ve Ruhwedel, 2001). Ayrıca, coğrafi çeşitlendirme ile pazar ve muhasebe performans ölçütleri arasında belirgin pozitif ilişki bulunmaktadır (Buhner, 1987; 29). Küçük ölçekli işletmelerin esnek yapıları nedeniyle ihracat pazarlarına yönelik farklı coğrafi bölgelere yönelik farklılaştırılmış ürün sunma stratejilerinin gelişmiş olması ihracat performanslarının yüksek olmasında etkili olabilir.

Namiki (1989) ihracatçı KOBİ'lerin 4 tip rekabetçi strateji izlediklerini belirtmektedir.

- Pazarlama Farklılaştırması: Rekabetçi fiyatlar, marka geliştirme, dağıtım üzerindeki kontrol, reklam ve yeniliklerin pazarlama teknikleri ile değerlendirilmesini içermektedir.
- Segmentasyon Farklılaştırması: Spesifik müşteri gruplarına özel ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.
- Yenilikçi Farklılaştırması: Yeni ve teknolojik olarak üstün ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.

- Ürün Hizmeti: Müşterilere sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerine kurulmuştur.

İhracatçı KOBİ'ler ihracat büyümesi ve karlılığı ile ölçülen en iyi performansa segmentasyon farklılaştırma ve yenilikçi farklılaştırma stratejileri ile ulaşmaktadırlar. Bu nedenle, küçük işletmelerin segmentasyon farklılaştırması ile belli pazarlara yönelik belli ürünlerle ihracat gerçekleştirmeleri ile belli pazarlara yeni ürünler sunulması stratejilerinin de küçük işletmelerin EOTS kapsamındaki ihracat performanslarının iyi olmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

EOTS kapsamında firmaların ihracat performanslarının değerlendirilmesi kapsamında sonra yapılacak çalışmalarda firmaların farklı ülkelere olan ihracat tutarları, ihracat yapılan ülke sayısı, o ülkenin ithalat tutarları içindeki payı gibi verilerle değerlendirilmeler yapılabilir. Ancak verilerin elde edilmesi ile ilgili zorluklar nedeniyle bu tür değerlendirmelere yer verilmemiştir.

5. Sonuçlar ve Değerlendirme

İç piyasada rekabetin artması, i piyasanın doyuma ulaşması ve sınırlı iç piyasa fırsatları ile dış piyasalardaki fırsatları yakalama gibi farklı nedenlerle ve motivasyonlarla işletmeler ihracata yönelmektedirler. Ayrıca, i piyasalarda artan rekabetle birlikte işletmeler dış pazarlara yönelerek üretim ve pazarlamada ölçek ekonomisi sağlayabilmektedirler. Hükümetler tarafından uygulanacak teşvik programlarının yönlendirilmesi ve işletmelerin başarılı olmalarına olanak sağlayacak stratejilerin seçiminde yol gösterici olması açısından ihracat performansını etkileyen faktörlerin tanımlanması ve ne tür stratejilerin ihracat performansını etkilediğinin belirlenmesi önemlidir.

Dünya toplam ihracatı 50 yılda yaklaşık 120 kattan fazla artış göstermiştir. Dünya mal ticaretinin toplam GSYİH içindeki ağırlığı ise 1960'da %22,9 olan bu oran 2007 yılı sonunda %51'e yükselmiştir. Dünya pazarlarındaki liberalleşmenin de etkisi ile, 2000 – 2007 yılları arasında dünya ticareti küresel üretimin oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, Türkiye'nin ihracat büyüme oranı GSYİH büyüme oranının altında kalmaktadır. Türkiye'nin son dönemlerde ihracat hacminde önemli bir iyileşme olmasına ve ihracat rakamlarında rekorlar kırılmasına rağmen ihracat artışındaki gelişmelerin yeterli olmadığı gözlenmektedir. Dünya ihracatı ve büyüme oranları ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin GSYİH büyümesine paralel ihracat artışı sergilemesi için daha yüksek oranlarda ihracat gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bu gelişmeler çerçeve, dünya ticareti içinde ihracatın giderek artan önemi nedeniyle işletme özellikleri, yönetsel, stratejik ve çevresel faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da son dönemlerde giderek önem kazanmıştır. İhracat performansının belirleyicileri ve kullanılan ölçümler ile ilgili yapılan birçok çalışmanın varlığı konunun önemli olduğunu göstermesinin yanında ihracat performansı

alanında yapılması gerekli olan araştırmalara olan ihtiyaı da ifade etmektedir.

İhracat performansı, genel olarak işletmenin uluslar arası satışlardan elde ettiği çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır. İhracat performansının belirleyicilerini incelemek ve tanımlamak için yapılan araştırmalara rağmen; ihracat performansının belirleyicileri hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Aaby ve Slatter, 1989; Bonaccorsi, 1992; Madsen, 1987; Moini, 1995; Diamantopoulos, 1999; Shoham, 1998; Zou ve Stan 1998). Çok sayıda yayınlanmış çalışma olmasına rağmen ihracat performansının belirleyicileri hakkında açık ve net sonuçların olmaması kapsamlı bir çalışma ile yapılan çalışmaların değerlendirilmesinin yetersizliği ve de parça parça bilginin asimile olmasından kaynaklanmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 1996).

İşletmelerin performanslarının nedenini açıklamaya çalışan literatürde iki farklı strateji geliştirilmiştir (Morgan ve diğ., 2004: s.91; McGahan ve Porter, 1997:15). Bu stratejilerden birincisi olan KTS'ye göre, işletmelerin performansının ve rekabetçi üstünlüğünün arkasındaki temel güç işletmelerin taklit edilmesi zor özellikleridir (Barney, 1986, 1989; Rumelt, 1984, 1987). Buna göre, işletmenin performansını içinde bulunduğu sektörün yapısal karakteristiklerinden çok firmanın kendine özgü varlıkları ve yetenekleri belirlemektedir (Rumelt, 1991; Greene ve diğ., 1999). Sektördeki bütün firmaların benzer stratejik kaynaklara ve yeteneklere sahip olmadığı ve bu kaynakların firmalar arasında değişiminin kolay olmadığı varsayılmaktadır. Bu kaynak ve yetenek farklılıkları firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturmaktadır (Barney, 1994).

İşletme performansının nedenini açıklamaya çalışan ikinci stratejinin kökeni endüstri iktisadına dayanmakta ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının endüstrinin yapısında aranması gerektiğini ileri sürmektedir Porter (1980). EOTS'nin temelinde sektör yapısının performansı belirlediği savunulmaktadır. İşletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisinin dış evre koşulları olduğu, rekabet için seçilen endüstrinin işletmelerin performansı

üzerinde yöneticilerin örgüt içinde yapmış oldukları seçimden daha fazla etkili olduğu belirtilmektedir (Schendel 1994). İşletme performansının endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, giriş engelleri, ürün farklılaştırması ve sektör yoğunluğu tarafından belirlendiği savunulmaktadır (Seth ve Thomas, 1994).

İşletme kaynakları ve yetenekleri ile faaliyet gösterilen sektörün performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi önemli olmasına rağmen az sayıda ampirik çalışma gözlenmektedir. Bunun nedeni ise, veri elde etmenin kolay olmaması ve karşılaşılan istatistiksel zorluklardır (McGahan ve Porter, 1997:15).

Çalışmada öncelikle, ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş, ihracat performansı ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar işletmelerin iç özellikleri üzerinde duran KTS ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstriyi ve dış çevreyi dikkate alan EOTS dikkate alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Daha önce ihracat performansı ile ilgili çalışmaların çoğunun teorik temelden yoksun (Çavuşgil ve Zou, 1994; Zou ve Stan, 1998) olması ve ihracat stratejilerine göre sınıflandırılmamış olması nedeniyle literatürde öncü bir çalışma olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu çerçevede, yapılan sınıflandırma ile ilgili olarak eleştiriler gelebilecektir. Ancak, bu çerçevede bir tartışmanın başlatılmasının ihracat performansı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların teorik temele dayandırılması konusunda gerekli olduğu düşünülmektedir.

İkinci olarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe DB – 17’de bulunan firmalar ile DB – 18’de bulunan firmaların bilanço ve gelir tablosu verileri alınarak KTS ve EOTS çerçevesinde VZA ile analiz yapılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın, literatürde bu konuda öncü bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Çünkü, veri zarflama analizi işletmelerin performansının ölçümünde çok defa kullanılmış olmakla birlikte, incelendiği kadarıyla ihracat yapan firmaların performansını ölçmek için daha önce yapılan çalışmalarda çok sınırlı olarak veri zarflama analizinin kullanıldığı gözlenmiştir.

Çalışmada, TCMB Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe 2002 yılından bu tarafa sürekli ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan DB – 17’de seçilen 73 firma ile DB – 18’de seçilen 70 firmanın bilanço ve gelir tablosu verileri kullanılmıştır. 2002 yılından bu tarafa sürekli olarak ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firmaların 2006, 2007 ve 2008 yılları verileri VZA ile CCR (Charnes ve diğ., 1978) girdi modeli kullanılarak DB – 17 ve DB – 18 tekstil alt sektörlerinde ihracat performansı değerlendirilmiştir. Ayrıca VZA’nın niteliği gereği karlılığı negatif olan firmalar analize dahil edilmemiştir (Zhu, 2000: 108). Karı negatif olan işletmelerin analizde yer almaması için dönem karı pozitif olan firmalardan DB – 17’de 2006 yılında 63, 2007 yılında 67 ve 2008 yılında 53 firma seçilirken, DB – 18’de ise 2006 yılında 63, 2007 yılında 53 ve 2008 yılında 49 firma nihai olarak veri zarflama analizi için seçilmişlerdir. Ayrıca çalışmada, merkez bankasının küçük, orta ve büyük işletmeler için çalışan sayısı bazında kullandığı ölçek (çalışan sayısı 50’den az olanlar küçük, 50-500 arası olanlar orta, 500’den çok olanlar büyük) baz alınarak küçük, orta ve büyük işletmelerin etkinlik değerleri de incelenmiştir. VZA için KonSi DEA Professional yazılımı ile DEA Solver 3.1 (LV) yazılımı kullanılmıştır.

İşletme stratejileri literatürü ile paralel olarak KTS için performans ölçümüne temel teşkil edecek girdiler ile EOTS için performans ölçümünde esas alınacak girdiler ayrı ayrı belirlenmiştir. KTS için iki aşamalı VZA, EOTS için de tek aşamalı VZA kullanılmıştır. Buna göre;

İhracat performansı için KTS’de girdiler aktif toplamı, çalışan sayısı ve ödenmiş sermaye; EOTS’de ise işletmenin ihracatının Türkiye İhracatındaki payı ile çalışan sayısının Türkiye tekstil sektörü çalışan sayısına oranı girdi olarak alınmış, çıktı olarak ise dönem karı ve ihracat karlılığı kullanılmıştır. Çalışmada ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar seçildiği için dönem karının ihracat performansının göstergesi olduğu varsayılmıştır.

Genel olarak, tekstil sektöründe ihracat satışları konusunda kaynak kullanımında firmaların etkin olduğu ancak, ihracat satışlarının karlılığı olumlu yansımaları konusunda etkinliklerinin düşük olduğu söylenebilir. 2. aşamada etkin olan firmaların satışlarını artırma yönünde kaynaklarını gözden geçirmeleri, 1. aşamada etkin olan firmaların ise satışlarını karlılığı yansıtmaları konusundaki becerilerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde firmaların ihracat performanslarını artırmaları mümkün olabilecektir. Genel olarak, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların ihracat satışları için gerekli kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynakları satışlar konusunda etkin bir şekilde kullandıkları söylenebilirken, aynı etkinliğin satışların karlılığı yansıtılmasında gözlenmediği ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, firmalar karlılığı çok fazla gözetmeden ihracat satışları gerçekleştirmektedirler denilebilir. Bunun altında firmaların değişik motivasyonları olabilir. Bunlardan biri, firmaların karlılık durumunu çok fazla dikkate almadan açısından ihracat satışlarını prestij amaçlı yüksek tutmak istemeleri olabilir. Bunun yanında yapılacak çalışmalar ile firmaların sadece ihracat satışları mı, yoksa ihracatın yanında karlılığın mı tercih ettiklerine yönelik tercihleri hakkında bilgi edinilebilir. Firmaların ihracat karlılığını mı yoksa sadece ihracatı mı (karlılık gözetmeksizin) tercih ettikleri konusunda yapılacak çalışmadan ilginç sonuçlar çıkabileceği düşünülmektedir.

VZA ile yapılan değerlendirme sonuçlarına göre;

DB – 17 ve DB 18 sektörlerinin 1. aşama sonuçları karşılaştırıldığında DB – 17 sektörünün genel olarak daha etkin olduğu gözlenmektedir. Bir başka deyişle DB – 17 sektöründeki firmalar KTS çerçevesinde ihracat performansları (ihracat satışları) için kaynaklarını (çalışan sayısı, aktif büyüklüğü, ve ödenmiş sermaye) daha etkin kullanmaktadırlar.

Diğer taraftan, her iki sektörde de küçük ölçekli firmaların daha etkin olduğu, ihracat performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, küçük ölçekli firmalar hem kaynaklarını etkin kullanarak ihracatlarını artırmakta, hem de yeteneklerini çok daha etkin kullanarak ihracat performanslarını artırmaktadırlar. Bunun nedeni, firmaların hareket

kabiliyetinin yüksek olması ve sınırlı ve az olan kaynaklarını çok daha etkin bir şekilde ihracata yönelik olarak kullanabilmeleri olabilir. Ayrıca, küçük firmaların sınırlı olan kaynakları ile belli pazarlara odaklanarak ya da belli ürünlerin ihracatına odaklanarak niş pazarlara odaklanma stratejisi (Porter, 1980) ile karlı ihracat alanlarında kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmalarından kaynaklanabilir. Diğer bir nedende, küçük ölçekli işletmelerin yerel firmalarla çok iyi iletişim kurarak ilişkilerini çok iyi yönetmeleri, esnek üretim ve pazarlama stratejileri ile pazarlara istenilen ürünleri kısa sürede temin edebilmeleri olabilir. Diğer taraftan, ihracatla ilgili bilgilerin çok sıklıkla elde edilmesi ve yeteneklerin ihracat yönünde geliştirilerek kullanılması rekabet gücünü artırmaktadır (Julien ve Ramangalahy, 2003). Küçük ölçekli işletmelerin ihracat performansının yüksek olmasında bu nedenler de etkili olabilir.

Küçük işletmeler pazarlama farklılaştırması, segmentasyon farklılaştırması, yenilikçilik farklılaştırması ve kaliteli ürün ve hizmet sunma stratejileri ile ihracat performanslarında farklılık yaratarak başarılı olabilirler. İhracatçı küçük işletmeler en iyi ihracat performansına segmentasyon farklılaştırması ve yenilikçilik farklılaştırması stratejileri ile ulaşmaktadırlar (Namiki, 1989). Uluslar arası ticaret için daha çok çaba sarf eden, süreçleri yenileyen ve ihracat teşviklerini kullanan küçük ölçekli işletmelerin ihracat performansını olumlu etkileyebilir (Alvarez, 2004). Küçük işletmelerin izlemiş oldukları bu tür stratejiler ihracat performanslarının yüksek olmasında etkili olabilir.

DB – 18 sektöründe 2. aşamada büyük ölçekli işletmelerin etkinlik ortalamaları küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha yüksek çıkmıştı. Bunun nedeni rekabetçi fiyat, dağıtım kanalları ilişkisi, tedarik zinciri bağlantısı ve yeterli finansal kaynakları ile büyük ölçekli işletmelerin ihracat performansları küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha etkin olabilir. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin ölçek ekonomileri, kapsam ve öğrenmeden elde ettikleri sinerji ile işletmenin rekabetçi aktivitelerinin piyasalar arasında planlamasını ve

uygulamasını bütünleştirmelerinden ihracat performansında etkin oldukları söylenebilir. (Almeida Couto ve diğ, 2006; s.146).

Piyasa bilgisi en geniş anlamında piyasadaki müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ürünler ve diğer piyasaki taraflar hakkında birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen bilgiler ile kişisel tecrübeleri de içeren her türlü kaynaktan elde edilen bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Bradshaw ve Burrridge, 2001; s.269). Birçok çalışma bilgi eksikliğinin küçük işletmelerin gelişiminde temel sınırlayıcı etken olduğu ifade edilmektedir. Dodge ve diğ. (1994) piyasa bilgisindeki eksikliğin ABD'deki küçük işletmeler için temel problem olduğunu; Poutziouris ve diğ. (1999) ise piyasa araştırması azlığının ve rekabet hakkında zayıf bilginin küçük işletmelerin büyümesinde temel sınırlayıcılar olduğunu vurgulamaktadırlar (Bradshaw ve Burrridge, 2001; s.269). Aynı şekilde yabancı piyasalar hakkında bilgi eksikliği (Aaby ve Slater, 1989) ve yurt dışı piyasaların düzenlemesi ve kuralları hakkındaki belirsizlikler (Moini, 1997) yurt dışı piyasalara açılmak için temel sınırlayıcılar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle küçük işletmelerin bu çerçevede bilgi eksikliği nedeniyle etkinliklerinde bir düşüş ve büyük ölçekli işletmelerin piyasa elde etmedeki etkinliklerinden dolayı DB – 18 sektöründe 2.aşamada büyük ölçekli işletmelerin etkinliği ve dolayısıyla ihracat performansı yüksek olabilir.

Yıllar itibarıyla incelendiğinde her iki sektörde de hem 1.asama hem de 2.aşama VZA sonuçlarında 2007 yılı etkinlik değerlerinin düşük olduğu gözlenmektedir. Bu düşüklük 2007 yılında hem EURO hem de USD kurlarındaki aşağı yönlü hareketten dolayı firmaların hem satışları hem de karlılıklarını olumsuz etkilemesinden kaynaklanabilir. İhracat satışları için kullanılan gelir tablosunda yer alan yurt dışı satış rakamları, firmaların belli bir dönemde gerçekleştirdiği satışların Türk lirası üzerinden gelir tablosuna yansımaları sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle döviz kurlarındaki düşüşler ihracat satışlarını ve karlılığı olumsuz etkilediği için 2007 yılındaki kurdaki düşüşler nedeniyle firmaların etkinlik ortalamaları 2006 ve 2008 yıllarına göre düşük gerçekleşmiş olabilir.

Çalışma bakımından firmaların “istenilen sonucu” çıktılarıyla ifade edilen “dönem karı” ve “ihracat karlılığı” olarak tanımlanmıştır. Buna göre de, firmaların yetenekleri bakımından etkin olması, mevcut kaynaklarını kullanarak bunu en etkin bir şekilde firma karlılığı ve ihracat karlılığına dönüştürebilmesi anlamına gelmektedir. Çalışmanın ihracat yoğunluğu yüksek olan firmalarla yapıldığı göz önüne alındığında etkinliği yüksek olan firmaların mevcut kaynaklarını ihracat karlılığına dönüştürebilmek için yeteneklerini en etkili bir şekilde kullananlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

KTS’ye göre yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde firmaların ihracat satışları konusundaki etkinliklerinin satışları karlılığına dönüştürmedeki etkinliklerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. EOTS’de ise çalışan ve ihracat satışları paylarına göre firmaların karlılıklarının olması gerekenden daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Endüstriyel organizasyon temelli stratejinin tekstil sektöründeki işletme performansına etkisini ölçmek için yukarda açıklanan model çerçevesinde girdi olarak firmanın çalışan sayısının ve ihracat satışlarının, sırasıyla Türkiye’de tekstil sektörü çalışan sayısı ile Türkiye’nin toplam tekstil sektörü ihracatına oranları girdi olarak alınmış; çıktı olarak ise dönem karı kullanılmıştır.

EOTS’ye göre yapılan analiz KTS’ye göre yapılan analizle karşılaştırıldığında etkinlik değerlerinde gözle görülür bir düşüş olduğudur. EOTS’ye göre yapılan analiz sonucunda tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardan çoğunun çalışan payının ve ihracat payının yeterli karlılığı oluşturmaktan uzak olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle firmalar mevcut çalışan payı ve ihracat payı ile daha iyi ihracat performansı sergileyebilecekken etkinlikleri düşük çıkmış, yani istenilen ihracat performansını yakalayamamışlardır. Firmalar mevcut karlılık seviyesini koruyarak çalışan sayısı ve ihracat satış miktarını azaltarak etkinliklerini

artırabilecekleri gibi, mevcut çalışan sayısı ve mevcut ihracat satışlarını değiştirmeden karlılıklarını artırarak etkinliklerini artırabileceklerdir.

Diğer taraftan, KTS çerçevesinde yapılan değerlendirmede daha çok sayıda firma hem ihracat hem de ihracat karlılığı açısından etkin olarak değerlendirildiği için EOTS'ye göre KTS çerçevesinde izlenecek stratejilerin daha etkin olabileceği söylenebilir. Bir başka deyişle, firmalar kaynak temelli strateji çerçevesinde kendileri için gerekli kaynakları temin ederler ve bu kaynakları ihracat performanslarına uygun yetenekleri ile kullanır ve yeteneklerini ihracat performansına yönelik olarak geliştirilirse sektörün kendilerine sağladığı avantajdan daha çok rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Genel olarak EOTS ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, her iki sektörde de küçük ölçekli firmaların daha etkin olduğu, ihracat performanslarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bunun altında çeşitli nedenler ve farklı ekonomik temeller olabilir. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Ürün adaptasyon stratejisi işletmenin yerel müşterilerin tercihlerini ve değerlerini karşılamak için tutarlı ve planlanmış aktiviteleri olarak tanımlanabilir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu strateji öncelikle işletmenin karakteristikleri ve dış çevre özellikleri tarafından tanımlanmakta ve pazarlama stratejisi olarak adaptasyon stratejisi ihracat performansını pozitif etkilemektedir (Cavusgil and Zou, 1994; Johnson ve Arunthanes, 1995; Leonidou ve diğ., 2002; Zou ve Cavusgil, 2002). Bu çerçevede, küçük ölçekli firmaların hareket kabiliyetinin yüksek olması ve sınırlı ve az olan kaynaklarını çok daha etkin bir şekilde ihracata yönelik olarak kullanabilmeleri nedeniyle ürün adaptasyon stratejilerinde ihracat pazarlarında başarılı olabilir. Ayrıca, dış piyasalarla ilgili önemli her bilgiyi ihracat stratejisinde kullanarak ihracat performansını artırabileceği ve bu durumun endüstriyel organizasyon teorisinin temeli olan işletmenin dış çevresinin işletmenin strateji ve uygulamalarını ve dolayısıyla performansını etkilediği argümanı ile de uyumlu olduğu belirtilmektedir (Calantone ve diğ.,

2006; s.182-183). KOBİ'lerin performansının genel rekabetçi stratejisinin bir parçası olarak pazar odaklılığın temel bir parçası olan yabancı pazarlarla ilgili bilgileri elde etmenin belirlediği ifade edilmektedir (Mien ve Ramangalahy, 2003). Ayrıca, küçük firmaların sınırlı olan kaynakları ile belli pazarlara odaklanarak ya da belli ürünlerin ihracatına odaklanarak niş pazarlara odaklanma stratejisi (Porter, 1980) ile karlı ihracat alanlarında kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmalarından kaynaklanabilir. Küçük ölçekli işletmelerin bu şekilde belli ihracat pazarlarına odaklanma ve o pazarlar hakkında her önemli bilgiyi değerlendirme becerileri ile ihracat performanslarını yüksek tutabilirler.

İhracat performansında etkili olan bir diğer strateji de yüksek derecede farklılaştırılmış ihracat mallarının rekabet avantajı sağladığı ve dolayısıyla satışları artırmasıdır (Funke ve Ruhwedel, 2001). Ayrıca, coğrafi çeşitlendirme ile pazar ve muhasebe performans ölçütleri arasında belirgin pozitif ilişki bulunmaktadır (Buhner, 1987; 29). Küçük ölçekli işletmelerin esnek yapıları nedeniyle ihracat pazarlarına yönelik farklı coğrafi bölgelere yönelik farklılaştırılmış ürün sunma stratejilerinin gelişmiş olması ihracat performanslarının yüksek olmasında etkili olabilir.

Namiki (1989) ihracatçı KOBİ'lerin 4 tip rekabetçi strateji izlediklerini belirtmektedir.

- Pazarlama Farklılaştırması: Rekabetçi fiyatlar, marka geliştirme, dağıtım üzerindeki kontrol, reklam ve yeniliklerin pazarlama teknikleri ile değerlendirilmesini içermektedir.
- Segmentasyon Farklılaştırması: Spesifik müşteri gruplarına özel ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.
- Yenilikçi Farklılaştırması: Yeni ve teknolojik olarak üstün ürünler sunulması stratejisi üzerine kurulmuştur.
- Ürün Hizmeti: Müşterilere sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerine kurulmuştur.

İhracatçı KOBİ'ler ihracat büyümesi ve karlılığı ile ölçülen en iyi performansa segmentasyon farklılaştırma ve yenilikçi farklılaştırma stratejileri ile ulaşmaktadırlar. Bu nedenle, küçük işletmelerin segmentasyon farklılaştırması ile belli pazarlara yönelik belli ürünlerle ihracat gerçekleştirmeleri ile belli pazarlara yeni ürünler sunulması stratejilerinin de küçük işletmelerin EOTS kapsamındaki ihracat performanslarının iyi olmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede, her iki stratejiye göre yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerin ihracat performanslarının olması gereken karlılık seviyesinden düşük olduğudur. Firmaların mevcut kaynaklarını koruyarak karlılıklarını artırıcı politika ve stratejileri değerlendirmeleri ya da daha az kaynakla mevcut karlılıklarını koruma yönünde politika ve stratejiler üzerinde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Diğer taraftan, her iki stratejiye göre yapılan analizler çerçevesinde küçük ölçekli firmaların etkinliğinin yüksek olduğu, bir başka deyişle, küçük ölçekli firmaların ihracat performanslarının orta ve büyük ölçekli firmalara göre yüksek olduğu söylenebilir. Orta ölçekli firmaların etkinlikleri ise en düşük olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır. Ayrıca, hem KTS hem de EOTS çerçevesinde yapılan analizler çerçevesinde DB-17 sektöründe 32059 kodlu firma ile DB-18 sektöründe 31087 kodlu firma etkin olarak tespit edilmiştir. Bu firmaların izledikleri stratejilerin değerlendirilmesi diğer firmalara izleyecekleri stratejiler konusunda yol gösterici olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aaker, A. D. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage" , **California Management Review**, Kış
- Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989), "Management influences on export performance: a re-view of the empirical literature 1978-88", **International Marketing Review**, C.6 S.4, s.7-26.
- Adams, G. L., Bruce, T. Lamont, (2003) "Knowledge Management Systems and Developing Sustained Competitive Advantage" **Journal of Knowledge Management**, C.7, no.2, s.142-154.
- Aktan, C.C. (2003). **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67–125.
- Alexander, J. W. S., (2005) **Competitive Advantage and the Development of Japan's Motorcycle Industry, 1908-1965**, The Universtiy of British Columbia, Doktora Tezi.
- Ali, M. Yunus, (2004) "Impact of Firm and Management Related Factors on Firm Export Performance" **Journal of Asia Pacific Marketing**, 3, 2, s.5-20.
- Almeida Couto, J. P., Tiago, M. T. B., Vieira, J.C., Fortuna, M.A. (2006) "Contextual and Operational Determinants of Export Performance of Companies in Europe" **The Business Review**, Cambridge; Eylül, 5, 1, s.145-154
- Altman, E.I., (1968) "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy". **The Journal of Finance**, 23, ss. 589–609,
- Alvarez, R.E., (2007) "Explaining Export Success: Firm Characteristics and Spillover Effects" **World Development**, Vol. 35, No. 3, pp. 377–393.

- Alvarez, R. E., (2004) "Sources of export success in smalland medium-sized enterprises: the impact of public programs" **International Business Review**, 13, s.383–400.
- Anderson, O., ve Buvik, A., (2002) "Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection, " **International Business Review**, 11 (3), 347-355.
- Armit, R. and Schoemaker, P.J. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, Vol. 14, Ocak, s. 33-46.
- Arogyaswamy, B. ve Byles, C.M. (1987), "Organizational Culture: Internal And External Fits", **Journal of Management**, 13, 4, s.647–659.
- Athukorala, P., Suphachalasai, S. (2004) "Post-crisis Export Performance in Thailand" **ASEAN Economic Bulletin**, Nisan, 21, 1, 19-36.
- Auquier, Antoine A., (1980) "Sizes Of Firms, Exporting Behavior, and The Structure of French Industry" **Journal of Industrial Economics**, C. 29, S.2, s.203-218.
- Axinn, C.N. (1988), "Export performance: do managerial perceptions make a difference?" **International Marketing Review**, Vol. 5 No. 2, s. 61-71.
- Axinn, C.N. (1994), "Introduction: international perspectives on export marketing", in Cavusgil,S.T. and Axinn, C. (Eds), **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 6, pp. 11-16.
- Axinn, C.N. ve Thach, S.V. (1990), "Linking export performance to the marketing practices of machine tool exporters", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 4, pp. 117-39.

- Bain, J.S. (1951), "Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940", **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 65, August, s.293-324.
- Bain, J.S. (1956), **Barriers to Competition**, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bakırcı, F., (2006) "Sektörel Bazda Bir Etkinlik Ölçümü: VZA ile Bir Analiz" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.20, s.2, ss.199-217.
- Balabanis, George I., Katsikeas, Eva. S., (2003) "Being an entrepreneurial exporter: does it pay?" **International Business Review**, C.12, S.2, s.233-252.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W., Wagner, Udo, (2000) "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies" **Journal of World Business**, C.35, S.1, s.61-79.
- Bartlett C.A. and Ghoshal S. (1989), **Managing across Borders. The Transnational Solution**, Harvard Business School Press, Boston.
- Barney, J. (1989), "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment", **Management Science**, Vol. 35 No. 12, s. 1511–13.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, C.17, s. 99–120.
- Barney, J. B. (1995), "Looking Inside For Competitive Advantage" **Academy of Management Executive**, C.9 No. 4.
- Barney, Jay B. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" **Academy of Management Review**, C.11, S.3, s.656–665.

- Barney, Jay B. (1991) "Special Theory Forum: The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects" **Journal of Management**, C. 17, S.1,s.97.
- Barney, Jay B., (1994) "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage" *Strategic Management Journal*, 15 Special Issue, s. 175-190
- Barney, Jay B., (2001) "Resource-Based Theories Of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On The Resource-Based View" **Journal of Management**, C. 27, S.6, s.643-651.
- Barney, Ray, G., J. B., Muhanna, W. A., (2004) "Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View" **Strategic Management Journal**, 25, s.23-37
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007) **Resource – Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford Press
- Barney, Jay B., Wright, Patrick M., (1998) "On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources İn Gaining Competitive Advantage" **Human Resource Management**, C.37, S.1, s.31-46.
- Barrell, Ray, Pain, Nigel, (1997) "Foreign Direct Investment, Technological Change, And Economic Growth Within Europe" **Economic Journal**, Vol. 107, Issue 445, s.1770-1786.
- Basile, R. (2001), "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation", **Research Policy**, 30, s.1185-1201.
- Bayrak, A., Özcan A. İ., Anıl, N. K., Emre, F. (2003-2004) "İstanbul İlinden Seçilmiş Tekstil Sektörüne Ait Firmaların Veri Zarflama Analizi ile Etkinliklerinin Ölçülmesi" **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, s. 161-177

- Beamish, P. W., ve Karavis, L. (1999). "The Relationship Between Organizational Structure And Export Performance" **Management International Review**, 39(1), s. 37–54.
- BCG, (2000) "New perspectives on value creation: a study of the world's top performers" www.bcg.com
- Best, Michael, Albert, Paquin, Hao, Xie, "Discovering Regional Competitive Advantage:Massachusetts High-Tech" <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2004/BestPaquinXie.pdf> (18 Aralık 2006)
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J. (1993), "Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model And Research Propositions", **Journal of Marketing**, Vol. 57 No. 4, s. 83–99.
- Bijmolt, T.H.A. and Zwart, P.S. (1994), "The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms", **Journal of Small Business Management**, Nisan, s. 69-82.
- Bilkey, W. J. (1978) "An Attempted Integration Of The Literature On The Export Behavior Of Firms" **Journal of International Business Studies**, 9(1), s. 33–46.
- Bilkey, Warren J., (1982) "Variables Associated With Export Profitability". **Journal of International Business Studies**, sonbahar, Vol. 13, Issue 2, p39-55
- Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977) "Attempted integration of the literature; the export behavior of firms" **Journal of International Business Studies**, 8, 33–46.
- Bilkey, W.J. (1985) "Development of Export Marketing Guidelines" **International Marketing Review**, Vol,2, no.1, spring, s.31-40

- Bilkey, W.J. (1987), "Toward a theory of the export marketing mix", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 2, pp. 157-76.
- Birkinshaw, Julian, Allen Morrison, ve John Hulland (1995) "Structural and Competitive Determinants of a Global integration Strategy" **Strategic Management Journal**, 16, 8, s.637-655
- Boddewyn. J.J.. Robin Soehl, ve Jacques Picard (1986), "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?" **Business Horizons**, 29 (November/December), s. 69-7.
- Bonaccorsi, Andrea, (1992) "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity" **Journal of International Business Studies**, 23, s.605-635
- Borrmann, W. A. (1986), "Strategic Resource Management: Securing International Competition Through Competitive Resources", **European Approaches to International Management**, ed.: S.Macharzina and W. F. Staehle, Berlin and New York: de Gruyter.
- Braham, Richard, (1991) " National Targeting Policies, High Technology Industries And Excessive Competition" **Strategic Management Journal**, Vol. 16, s.73
- Bradshaw, Robert, ve Mark Burrridge (2001) "Practices of successful small and medium-sized exporters: The use of market information" **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 8, 3, s.267-273
- Brouthers Lance E., Nakos, George, (2005) "The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance" **Journal of Small Business Management**; 43, 4, s.363-381

- Buhner, R., (1987) "Assesing International Diversification of West GERman Corporations" **Strategic Management Journal**, 8, 1, s.25-37
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., ve Siguaw, J. A. (2002a) "Export Market Oriented Activities: Their Antecedents And Performance Consequences" **Journal of International Business Studies**, 33(3), s.615-626.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2002b) "Market Oriented Behavior Comparing Service With Product Exporters" **European Journal of Marketing**, 36, s.1076-1102.
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., ve Sundqvist, S. (2001) "Key Antecedents To Export Market Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination" **International Journal of Research in Marketing**, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C, ve Yeung Li, E. K. (2003) "Export Market Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence" **International Marketing Review**, 20, 493-513.
- Calantone, Roger J., Daekwan Kim, Jeffrey B. Schmidt, S. Tamer Cavusgil (2006) "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison" **Journal of Business Research**, C.59, s.176 – 185.
- Calof, Jonathan L., (1993) "The impact of size on internationalization" **Journal of Small Business Management**, 31, 4, s.60-69
- Calof, Jonathan L., (1994) "The relationship between firm size and export behavior revisited" **Journal of International Business Studies**, 25, 2, s. 367-387

- Carlton, D.W. ve Perloff, J.M., (2000), **Modern Industrial Organization**, Third Edition, Addison Wesley Longman, USA.
- Cassiman, B., Martinez-Ros, E., (2004) "Innovation and Exports, Evidence From Spanish Manufacturing," Working Paper
- Caves, R. E., (1982) **Multinational Enterprise and Economic Analysis**, Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. T. (1980) "On the internationalization process of firms" **European Research**, November, 273–281.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981) "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation" **Journal of Marketing Research**, 18(1), s. 114-119.
- Cavusgil, S. T. (1984) "Organizational Characteristics Associated with Export Activity" **Journal of Management Studies**, 21(1), s.3-22.
- Cavusgil, S.T., and Naor, J. (1987), "**Firm And Management Characteristics As Discrimina-Tors Of Export Marketing Activity**", **Journal of Business Research**,C.15, S.3, s.221-35.
- Cavusgil, S.T., and Zou, S. (1994), "Marketing Strategy Performance Relationships: An İn-Vestigation Of The Emprical Link İn Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, S.58, s.1-21.
- Cavusgil, S.T. ve Kirpalani, V.H. (1993), "Introducing Products into Export Markets: Success Factors", **Journal of Business Research**, Vol. 27, s. 1-15.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. ve Naidu, G.M. (1993), "Product And Promotion Adaptation İn Export Ventures: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 24, 3, s.479–506.

- Chandler, A.D. (1962). **Strategy and Structure**, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A. (2001) **Inventing the electronic century: The Epic story of the consumer electronics and computer industries**. New York: Free Press.
- Chandra, P., Cooper, William W., Li, S., Rahman, A., (1998) "Using DEA To evaluate 29 Canadian textile companies – Considering returns to scale" **International Journal of Production Economics**, 54, s.124-141
- Charnes, A., W.W. Cooper and E. Rhodes. (1978) "Measuring the Efficiency of Decision Making Units". **European Journal of Operational Research**. V. 2, ss.429-444.
- Chadee, Doren D., Mattsson, Jan, (1998) "Do service and merchandise exporters behave and perform differently? A New Zealand investigation" **European Journal of Marketing**, 32, 9/10, s.830-842,
- Chetty, S.K. and Hamilton, R.T. (1993), "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis", **International Marketing Review**, C.10, S.3, s. 26-34.
- Chetty, S.K., (1999), "Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the ap-parel industry", **European Journal of Marketing**, 33(1/2), s.121-142.
- Chetty, Sylvie, Campbell-Hunt, Colin (2004) "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach" **Journal of International Marketing** Vol. 12, No. 1, s.57–81
- Chi-Chur Chao, Eden S.H. Yu, (2003) "Export-performance requirements, foreign investment quotas, and welfare in a small dynamic economy" **Journal of Development Economics**, C.72, s.387– 400.

- Christensen, Carl H., da Rocha, Angela, Gertner, Rosane Kerbel, (1987) "An Empirical Investigation of The Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms" **Journal of International Business Studies**, C.18, S.3, s.61-77.
- Church, J. Ve Ware, R., (1999), **Industrial Organization A Strategic Approach**, Mc Graw Hill
- Cicic, Muris, Patterson, Paul, Shoham, Aviv (2002) "Antecedents of international performance: A service firms' perspective" **European Journal of Marketing**, C.36, S.9/10, s.1103-1118.
- Collis, D.J. (1991), "A Resource-Based Analysis Of Global Competition: The Case Of The Bearings Industry", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, pp. 49–68.
- Conner, K.R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm", **Journal of Management**, Vol. 17, Mart, s. 121–54.
- Cooney, T., Pasi, Malinen, "New Perspectives On Firm Growth" www.ecsb.org/doc/Inter-RENT_online_publication.pdf (18 Aralık 2006)
- Cooper, Robert G., Kleinschmidt, E., J., (1985) "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance" **Journal of International Business Studies**, C.16, S.37-55.
- Cook, M. ve M. E. Bredahl (1991), "Agribusiness Competitiveness in The 1980s: Discussion", **American Journal of Agricultural Economics**, Aralık, no:73.
- Craig. C. Samuel ve Douglas Susan P. (2000) "Configural Advantage in Global Markets." **Journal of Intemational Marketing**, 8, 1, s.6-25

- Craig C Julian, O'Cass, Aron (2004) "The Antecedents of Export Marketing Performance: An Australian Perspective" **Journal of Asia Pacific Marketing**, 3,2, s.99-113.
- Crespy, Charles, Miller Van, Becker Thomas, (1993) "Export benchmarking: Export practices associated with superior performance" **The Journal of Business & Industrial Marketing**, C.8, s.1, p.36-44.
- Crick, David, Robert Bradshaw, Shiv Chaudhry, (2006) "Successful internationalizing UK family and non-family-owned firms: a comparative study" **Journal of Small Business and Enterprise Development**, C.13 No.4, s.498-512.
- Czinkota, Michael R. ve V. Vesley, Johnston (1983), "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?" **Journal of International Business Studies**, 14 (Spring/Summer), 147-53.
- Çivi, Emin, "Rekabet Gücü : Literatür Araştırması" **Yönetim ve Ekonomi**, 2001 Cilt:8 Sayı :2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Çağlayan, A. İ., (2003) **Rekabet Hukukunda Pazar Gücünün Önemi Ve Ölçülmesi**, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi
- Daft, R. (1983), **Organization Theory and Design**, West, New York, NY.
- Daft, R. L., Sormunent, J., ve Parks, D. (1988). "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study" **Strategic Management Journal**, 9(4), 123-139.
- Daum, Jurgen "Corporate Performance Management: Managing Profitability and Growth in The New Environment", **The New Economy Analyst Report** – January 26, 2002.

- Das, Mallida (1994), "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings." **European Journal of Marketing**, 28 (12). 19–33.
- Day, G. S., ve Wensley, R. (1988) "Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority" **Journal of Marketing**, 52(2), 1-20
- Delacroix, J., (1984) "Export Strategies for Small American Firms" **California Management Review**, 26, s.138-153
- Demsetz, Harold, (1982) "Barriers to Entry" **The American Economic Review**, mart, s.47–57
- Demsetz, Harold, (1988) "The Theory of the Firm Revisited" **Journal of Law, Economics & Organization**, ilkbahar, Vol. 4, Issue 1, s.141
- Demsetz, Harold, (1983) "The Structure of Ownership and The Theory Of The Firm" **Journal of Law & Economics**, Haziran, Vol. 26, Issue 2, s.375-390,
- Demsetz, Harold, (1973) "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy," **Journal of Law & Economics**, University of Chicago Press, s.1-9, Nisan.
- Dean D. L., Menguc, B., Myers, C. P., (2000), "Revisiting Firm Characteristics, Strategy and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms" **Industrial Marketing Management**, 29, 461–477
- Denis, J.E., Depelteau, D. (1985), "Market knowledge, diversification and export expansion", **Journal of International Business Studies**, Vol.16 s.77-89.

- Dhanaraj, Charles; Beamish, Paul W., (2003) "A resource-based approach to the study of export performance" **Journal of Small Business Management**, 41, 3, s.242-261
- Diamantopoulos, Adamantios, (1999) "Viewpoint Export performance measurement: reflective versus formative indicators" **International Marketing Review**, C.16, No.6, s.444–457.
- Diamantopoulos, A., Inglis, K. (1988), "Identifying differences between high and low involvement exporters", **International Marketing Review**, Vol. 5 No.2, s.52-60.
- Diamantopoulos, A. ve Schlegelmilch, B.B. (1994), "Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and US Data", in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 6, pp. 161-81
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" **Management Science**; 35, 12, s.1504-1511.
- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, BETA Yayınları, İstanbul,
- Dinçer, S. E., (2008) "Veri Zarflama Analizinde Malmquist Endeksiyle Toplam Faktör Verimliliği Değişiminin İncelenmesi ve İMKB Üzerine Bir Çalışma" **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. XXV, Sayı 2, s.825 – 846.
- DiPietro, William R., Anoruo, Emmanuel, (2006) "Creativity, innovation, and export performance" **Journal of Policy Modeling**, C.28, S.2, s.133-139.

- Dodge, R., Fullerton, S. and Robbins, J. (1994) "Organizational Life Cycle Stage and Competition: Mediators of Problem Perception for Small Businesses", **Strategic Management Journal**, 15(2), 121–135.
- Dominguez, L.V. and Sequeira, C.G. (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Crossnational Study", **Journal of International Business Studies**, Vol. 24, First Quarter, s. 19-40.
- Donthu, N. ve Kim, S.H. (1993), "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", **Journal of Global Marketing**, Vol. 7 No. 1, pp. 47-63.
- Douglas, S.P. ve Craig, C.S. (1989), "Evolution Of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and Synergy", **Columbia Journal of World Business**, güz, s. 47–58.
- Douglas, Susan P., ve Wind, Yoram (1987) "The Myth of Globalization" **Columbia Journal of World Business**, 11 (4), s.19-29.
- Doğanay, M., Öztuna, A., Yücelen, A. (2007) "Değerleme Teorisinde Rekabetçi Avantaj Dönemi Modeli: İmkb'den Örnekler" **10. Ulusal Finans Sempozyumu Bildirisi**, <http://www.finansbilim.com/ufs2006/Makaleler/DEGERLEME.pdf>
Ulaşım: 26 Eylül 2007
- DPT, 2007 **Tekstil, Deri ve Giyim Sanayii**, Özel İhtisas Raporu, Ankara
- Düzakın, E., Düzakın, H., (2007) "Measuring the performance of manufacturing firms with super slacks based model of data envelopment analysis: An application of 500 major industrial enterprises in Turkey" **European Journal of Operational Research** v. 182 s.1412–1432.

ECB, (2005) "Competitiveness And The Export Performance Of The Euro Area" **Occasional Paper Series No:30**
www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp30.pdf

Ellis J. (2001). "Many Things Matter, and Here's What Matters Most" **Digital Matters**, Haziran, 47, 74.

Enright, Michael J., (1998)"The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies toward Regional Clustering" **Workshop on the Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development University of Strathclyde Glasgow, Scotland**,15-16 Mayıs.

Erramilli, M.K. and Rao, CP. (1993), "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", **Journal of Marketing**, Vol. 57, s.19-38.

Esenbel, M., Erkin, M.O. ve Erdoğan, F.K. (2001), " Veri Zarflama Analizi ile Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Etkinliğinin Karşılaştırılması".
<http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/gazi001.html>

Farrell, M. J. (1957) "The Measurement of Productivity Efficiency". **Journal of the Royal Statistical Society**.120, s.253-290.

Fenwick I., Amine, L., (1979) "Export Performance and Export Policy: Evidence from the UK Clothing Industry" **Journal of Operational Research Society**, 30, 8, s. 747-754.

Feroz, E.H., Kim, S., Raab, R.L., (2003) "Financial statement analysis: A data envelopment analysis approach" **Journal of the Operational Research Society**, 54, s. 48–58.

Feurer, Rainer - Chaharbaghi, Kazem;(1995) " Strategy Development: Past, Present And Future," **Management Decision**, Vol. 33, No.6, 1995.

- Feurer, Rainer - Chaharbaghi, Kazem, (1994) " Defining Competitiveness: A Holistic Approach", **Management Decision**, Vol:32, No: 2.
- Franko, Lawrence G.(1989) "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing" **Strategic Management Journal**, 10, 5, s.449-474.
- Funke, Michael, Ralf Ruhwedel, (2001) "Export variety and export performance: empirical evidence from East Asia" **Journal of Asian Economics**, C.12, s.493–505.
- Gautam, R., Barney, Jay B., Muhanna, Waleed A. (2004) "Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View" **Strategic Management Journal**, C.25, S.1, s.23-37.
- Gabbittas, Owen, Gretton, Paul, (2003) "Firm Size and Export Performance: Some Empirical Evidence" **Productivity Commission Research Paper**, www.pc.gov.au
- Geringer, J. M., Beamish P. W., da Costa, R. C., (1989) "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance" **Strategic Management Journal**, 10, 2, s.109-119
- Gemünden, H.G. (1991), "Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of empirical studies", Paliwoda, S.J. (Ed.) içinde, **New Perspectives on International Marketing**, s.33-62.
- Grant, Robert M., (1987) "Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies" **Journal of International Business Studies**, Fall, 18:3, s.79-89.
- Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", **California Management Review**, ilkbahar, s.114–35.

- Gourlay, Adrian, Seaton, Jonathan, Suppakitjarak, Joy, (2005) "The determinants of export behaviour in UK service firms" **Service Industries Journal**, C.25, S.7, s.879-889.
- Gomez-Mejia, Luis R. (1988) "The Role Of Human Resources Strategy In Export Performance" **Strategic Management Journal**; Sep/Oct, 9, 5; s.493
- Ghoshal, S. (1987), "Global strategy: an organizing framework," **Strategic Management Journal**, Vol. 8 No. 5, s. 425–40.
- Greene, P., Brush, C. G., Hart, M. M., (1999) "The Corporate Venture Champion : A Resource Based Approach to Role and Process" **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 103-122
- Grubel, H. G. (1968) "Internationally diversified portfolios: welfare gains and capital flows," **American Economic Review**, 58, 1299–1314.
- Grubel, H. G. and K. Fadner. (1971) "The interdependence of international equity markets," **Journal of Finance**, 26, 1971, pp. 89–94.
- Guan, J., Ma, N., (2003) "Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms" **Technovation**, 23, s.737-747.
- Govindarajan V., ve Gupta, A.K. (2001) "Strategic Innovation: A Conceptual Road Map" **Business Horizons**, 44(A), 3-12.
- Halawi, Leila A., Richard V. McCarthy, Jay E. Aronson, (2006) "Knowledge management and the competitive strategy of the firm" **The Learning Organization**, C.13, S.4, s.384-397.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1983), "Managing Strategic Responsibility in The MNC", **Strategic Management Journal**, Vol. 4, s. 341–51.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), "Do you really have a global strategy?", **Harvard Business Review**, Vol. 63, July-August, s.139–48.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (1989) "Strategic Intent" **Harvard Business Review**, 67(3), 63.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1993). "Strategy As Stretch and Leverage" **Harvard Business Review**, Mart-Nisan, 71, 2, 75.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (1994). "Competing for the Future" **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos, 72, 4, 122.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1986). "Do You Really Have A Global Strategy?" **McKinsey Quarterly**, Yaz, 3, 34.
- Harrigan, James, Rohit Vanjani, (2005) "Is Japan's trade (still) different?" **Journal of the Japanese & International Economies**, C.17, S.4, s.507-519.
- Hatemi-J, Abdunnasser, (2002) "Export performance and economic growth nexus in Japan: a bootstrap approach" **Japan & the World Economy**, C.14, S.1, s.25-33.
- Hax, A.C. (1989), "Building The Firm Of The Future", **Sloan Management Review**, İlkbahar, s. 75–82.
- Hayek, F.A. (1945), "The use of knowledge in society", **American Economic Review**, C.35, S.4, 519–530.
- Hayek, F. A. (2002), "Competition as a Discovery Procedure" Translated by Marcellus S. Snow, **The quarterly journal of Austrian Economics**, C.5, no.3, s.9-23.

- Hedges LV, Olkin I (1980), "Vote-counting methods in research synthesis" **Psychological Bulletin**, 88, s.359–369.
- Hirsh, S., ve Adar, Z., (1974) "Firm Size and Export Performance" **World Development**, July, 41–46 .
- Hirsch, S. and Bijaoui, I. (1985), "R&D intensity and export performance: a micro view" **Weltwirtschaftliches Archiv**, 121, s.138-251.
- Hofer, C.W. ve Schendel, D. (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St Paul, MN.
- Hofstede, G., (1997) **Culture and Organizations: Software of the Mind**, United Kingdom, McGraw-Hill
- Holzmuller, H.H. and Kasper, H. (1991), "On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms", **Management International Review**, Vol. 31, Special Issue, s.45-70.
- Holzmuller, H. H., ve Stottinger, 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), s.29-55.
- Hout, T., Porter, M.E. ve Rudden, E. (1982), "How Global Companies Win Out", **Harvard Business Review**, Vol. 60, September-October, s. 98–105.
- Ibeh, K. I. N. ve Wheeler, C. N. (2005) "A Resource-Centered Interpretation of Export Performance" **International Entrepreneurship and Management Journal**, 1, 539–556

- Ito, K., and Pucik, Y., (1993) "R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms" **Strategic Management Journal**, 14, s.61–75.
- Ito, K., (1997) "Domestic Competitive Position and Export Strategy of Japanese Manufacturing Firms: 1971-1985" **Management Science**, 43, 5, s.610-623
- Jacobsen, R. (1992) "The "Austrian" School of Strategy" **Academy of Management Review**, C.17, No:4, s.782-807.
- Jaffe, Eugene D., Pasternak, Hanoch, (1994) "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-exporting, Small Manufacturers" **International Marketing Review**, C.11, S.3, s.17-32.
- Javalgi ,Rajshekhar G., Lori P. Radulovich, Glenna Pendleton, Robert F. Scherer, "Sustainable competitive advantage of internet firms: A strategic framework and Implications for Global Marketer" **International Marketing Review**, C.22, S.6, s.658-672.
- Jain, S.C. (1989), "Standardization of International Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol. 53 No. 1, s. 70–9.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences" **Journal of Marketing**, 57, July, 53-70
- Johanson, J., ve Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The Internationalization of the firmFour Swedish cases" **Journal of Management Studies**, 12, 305–322.
- Johanson, J., ve Vahlne, J.-E. (1977) "The Internationalization process of the firm" **Journal of International Business Studies**, 8, 23–32.

- Johnson, Jean L. and Wiboon Arunthanes (1995), "Ideal and Actual Product Adaptation in U.S. Exporting Firms," **International Marketing Review**, 12 (3), 31-46.
- Julien, Pierre-André, Ramangalahy, Charles, (2003) "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies" **Entrepreneurship: Theory & Practice**, C.27, S.3, s.227-245.
- Kahveci, E. (2008) "Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli" **Verimlilik Dergisi**, Aralık,
- Kahveci ve Sayılğan, (2006) "Globalization of Financial Markets and its Effects on Central Banks and Monetary Policy Strategies: Canada, New Zealand and UK Case with Inflation Targeting" **International Research Journal of Finance and Economics**, 6
- Kaleka, Anna, (2002) "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters" **Industrial Marketing Management**, C.31, S.3, s.273-283.
- Kaleka, Anna, Pierre Berthon, (2006) "Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage" **Journal of Business Research**, C.59, S.9, s.1016–1024.
- Karacaoğlu, K., (2003) "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi" **Yayınlanmamış Doktora Tezi**.
- Katsikeas, C., (1994) "Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers", **Journal of Global Marketing**, 7(4), 29–57.

Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. ve Ioannidis, C. (1996), "Determinants of export performance in a European Context", **European Journal of Marketing**, C.30, S.6, s.6-35.

Katsikeas, Constantine S., (1994) "Export competitive advantages: The relevance of firm characteristics" **International Marketing Review**, C.11, S.3, s.33-53.

Katsikeas, Constantine S., Piercy, Nigel F., Ioannidis, Chris, (1996) "Determinants of export performance in a European context" **European Journal of Marketing**, C.30, S.6, s.6-35.

Katsikeas, S. Constantine, Leonidou, Leonidas C. ve Morgan, Neil A. (2000), "Firm Level Export Performance Assessment, Review Evaluation and Development, **Journal of the Academy of Marketing**, Vol.28, No.4, 493-511

Katsikeas, E. ve Morgan, R.E., (2003), "Exploring export sales management practices in small-and medium-sized firms", **Industrial Marketing Management**, 32, s.467– 480.

Kauke, John B., Export Success Strategies. Find your Winning Niche
www.nasda.org/USFES2006/USFES%20EXPORT%20SUCCESS%20STRATEGIES.doc

Kayalı, C. Alptekin, (2009) " 2007 Yılı Tekstil İşletmelerinin Finansal Karlılık Açısından Etkinliklerinin Değerlendirilmesi" **Tekstil ve Konfeksiyon**, s.1, ss. 3-8

Kaynak, E., Kothari, J., (1984) "Export Behavior of Small and Medium-Sized Manufacturers" **Management International Review**, 2, 61-69

- Kaynak, E. ve Kuan, W.K. (1993), "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms", **Journal of Business Research**, 27, s.33-49.
- Keith H, (2001). "Michael Porter's Big Ideas" **Fast Company**, 44, 150.
- Kırım, A. (2004). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim** Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kim, S., Gopinath M., Kim, H., (2009) "High productivity before or after exports? An empirical analysis of Korean manufacturing firms" **Journal of Asian Economics**, 20, s.410–418
- Kishor, Sharma, (2003) "Factors Determining India's Export Performance" **Journal of Asian Economics**, C.14, s.435–446.
- Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains", **Sloan Management Review**, Sonbahar, s. 27-38.
- Koh, A.C. (1991), "Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", **International Marketing Review**, Vol. 8 No. 3, s. 46-60.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Constructs, Research Propositions, And Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol. 54 No. 2, s.1–18.
- Kotler, P., (1986) "Megamarketing" **Harvard Business Review**, 64, 117–124
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), **Corporate Culture and Performance**, Free Press, New York, NY.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy" **Journal of International Marketing**, 8 (2), 12-32.

- Knight, Gary A., Cavusgil S. Tamer, (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm" **Journal of International Business Studies** 35, s.124–141
- Knudsen, Thorbjørn, Madsen, Tage Koed. (2002) "Export strategy: a dynamic capabilities perspective" **Scandinavian Journal of Management**, C.18, S.4, s.475-502.
- La, Vinh, Q., Patterson, Paul, G., Styles, Chris, W., (2005) "Determinants of Export Performance Across Service Types: A conceptual Model" **Journal of Services Marketing**, 19/6, 379-391
- Lachenmaier, Stefan ve Ludger Woßmann (2006) "Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data" **Oxford Economic Papers**, 58, s.317–350
- Lages, L. F. (2000). "A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing" **Journal of Global Marketing**, 13(3), s. 29-51.
- Lages, L. F. and Cristiana Raquel Lages (2004), "The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement," **Journal of International Marketing**, 12 (1), s.36–56.
- Lages, Luis Filipe, Lages, Carmen ve Lages, Cristiana R., (2005), "Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard" **Journal of International Marketing**, Vol. 13, No. 3, s.79–104.
- Lal, K., (2004) "E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms" **World Development**, C.32, S.3, s.505-517.

- Lall, S., Kumar, R., (1981) "Firm Level Export Performance in an Inward Looking Economy: The Indian Engineering Industry" **World Development**, May, 453-463.
- Laroche, Michael, V.H. Kirpalani, Frank Pons, ve Lianxi, Zhou (2001). "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations." **Journal of International Business Studies**, 32 (2), s. 249-66.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances" **Organization Science**, 9, 285–305.
- Lee, Chol, Griffith, David A., (2004) "The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy, a Korean Illustration" **International Marketing Review**; 21, 3, 321-335
- Lefebvre, E, Louis A. Lefebvre, ve Mario Bourgault (1998), "R&D-related capabilities as determinants of export performance", **Small Business Economics** 10, pp. 365-377.
- Leonidou, Leonidas C.; Katsikeas, Constantine S.; Samiee, Saeed, (2002) "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis" **Journal of Business Research**, C.55, S.1, s.51-67.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., (1996) "The export development process: a review of empirical models" **Journal of International Business Studies**, 27, 3, s. 545– 79.
- Lessard, D. R. (1976) "World, country, and industry relationships in equity returns. Implications for risk reduction through international diversification," **Financial Analysts Journal**, 31, Jan.-Feb. 32-38.
- Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets" **Global Marketers**, 92-103.

- Levitt, T. (1984) "The Globalization of Markets" **The MacKinsey Quarterly**, summer, 1-20.
- Levy, H. and M. Sarnat. (1970) "International diversification of investment portfolios," **American Economic Review**, 60, s.668-685.
- Ling-yee, Li, (2004) "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity" **Industrial Marketing Management**, 33, s.561-572
- Ling-yee, Li, Ogunmokun, Gabriel O. (2001a) "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis" **International Business Review**, C.10, s.399–420.
- Ling-yee, Li, Ogunmokun, Gabriel O. (2001b) "Effect of Export Financing Resources and Supply-Chain Skills on Export Competitive Advantages: Implications for Superior Export Performance" **Journal of World Business**, C.36, S.3, s.260-279.
- Liu, Xiaohui, Shu, Chang, (2003) "Determinants of Export Performance: Evidence from Chinese Industries" **Economics of Planning**, 36, 1, s.45-67
- Louter, P.J., Ouwerkerk, C. ve Bakker, B.A. (1991), "An Inquiry into Successful Exporting", **European Journal of Marketing**, Vol. 25 No. 6, s. 7-23.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance: Patterns in one industry" **Academy of Management Review**, 21(1), 135–172.

- Lumpkin G. T., Scott B. Droege And Gregory G. Dess “E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls” **Organizational Dynamics**, C.30, S.4, s.325-340.
- Lusch, R.F. ve Laczniak, G.R. (1987), “The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 15, güz, s.1-11.
- Ma Hao (1999) “Anatomy of competitive advantage: a SELECT Framework” **Management Decision**, 37/9, s.709-718.
- Ma, Hao., (2004) “Toward Global Competitive Advantage Creation, Competition, Cooperation and Co-option” **Management Decision**, vol.42, No:7, s.907-924
- Mauboussin, Michael (1997) “Thoughts on Valuation” **Credit Suisse First Boston Equity Research**, October.
- Mauboussin, Michael; Johnson, Paul (1997) “Competitive Advantage Period: The Neglected Value Driver”, **Financial Management**, Vol.26, No:2, Summer
- Mauboussin, Michael, Bob Hiler, (1999) “Frontiers of Finance; CashFlow.com” **Credit Suisse First Boston Equity Research**, February
- Mauboussin, Michael, (2002) “Valuation: An Epistemological View” **Strategic Investor Relations**, Spring
- Madsen, T.K. (1987), “Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings”, in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, C. 2, s.177-98.

- Madsen, T.K. (1989), "Successful export marketing management: some empirical evidence", **International Marketing Review**, C.6, No.44, s.41-57.
- Madsen, T. K., (1998) "Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance" **Journal of International Marketing**, 6,3, s.82-93.
- Maijor, Steven, Van Witteloostuijn, Arjen., (1996) "An Empirical Test Of The Resources-Based Theory: Strategic Regulation In The Dutch Audit Industry" **Strategic Management Journal**, July, 549-569
- Majocchi Antonio, Emanuele Bacchiocchi, Ulrike Mayrhofer, (2005) "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships" **International Business Review**, 14, s. 719–738
- Makadok, R. Barney, Jay B., (2001) "Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence" **Management Science**, C.47, S.12, s.1621-1638.
- Man, de A.P. (2004) "A Movable Feast? Competition in the Network Economy" Inaugural lecture, 28 May 2004, Eindhoven University of Technology
- Mata, Francisco J., Fuerst, William L., Barney, Jay B., (1995) "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis" **MIS Quarterly**, C.19, S.4, s.487-505.
- Mas-Ruiz, Francisco Jose, Nicolau-Gonzalez, Juan Luis, Ruiz-Moreno, Felipe, (2002) "Foreign expansion strategy and performance" **International Marketing Review**, 19, 4/5, s.348 – 368
- McComb, J. (2002). "Events Change, but Strategic Management Must Not" **Credit Union Journal**, Nisan, 6, 13.

McConnell, James E., (1979) "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior" **Economic Geography**, C. 55, S.3, s.171-83.

McGahan, Anita M., ve Porter, Michael E., (1997) "How Much Does Industry Matter, Really?" **Strategic Management Journal**, Sayı.18, yaz özel sayı, s. 15-30

McGuinness, Norman W. ve Blair, Little (1981), "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products," **Journal of Marketing**, 45 (Spring), 110-22.

Merdji, M. (2004). **Stratejik Pazarlama Yayınlanmamış Ders Notları**, SUPDECO

- Meyer, A., D., (1982) "Adapting to Environmental Jolts" **Administration Science Quarterly**, 27, s.515-537
- Michell, P., (1979) "Infrastructure & International Marketing Effectiveness" **Columbia Journal of World Business**, Güz, s.91-101.
- Miles, R. E., ve C. C. Snow, (1978) **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.
- Minifie, R., ve West, V., (1998) "A Small Business International Market Selection Model," **International Journal of Production Economics**, 56/57 (3), 451-462
- Mintzberg, H. (1987 A). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy" **California Management Review**, Sonbahar, 30, 1, 11.
- Mintzberg, H. (1987 B). "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies" **California Management Review**, Sonbahar, 30, 1, 25.
- Morgan, R.E. (1999), "Environmental determinants of export decision making: conceptual is-sues regarding the domestic market", **European Business Review**, 99, 5, s.323-331.
- Morgan, Neil A., Kaleka, Anna, Katsikeas, Constantine S., (2004) "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment" **Journal of Marketing**, C.68, S.1, s.90-108.
- Moini, A. (1997) "Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Firms", **Journal of Global Marketing**, 10(4), 67–93.

- Moini, A. H., (1995) "An Inquiry into Succesfull Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model" **Journal of Small Business Management**, s.9-23.
- Montgomery, A., ve Wernerfelt, B., (1988) "Diversification, Ricardian rents and Tobin's Q" *RAnd journal of Economics*, 19, s.623-632.
- Montobbio, F., Rampa, F., (2005) "The Impact of Technologicity and Structural Change on Export Performance in Nine Developing Countries" **World Development**, Vol.3, No.4, s.527-547
- Müftüoğlu, M. T., (1994). **İşletme İktisadi**, Turhan Kitabevi, Ankara
- Myers, S.C., (1977) "Determinants of Corporate Borrowing" **Journal of Financial Economics**
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage" **Academy of Management Review**, 23,2, s.242– 266.
- Naidu, G.M. and Prasad, V.K. (1994), "Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium-Sized Firms", **Journal of Business Research**, Vol. 31, pp. 107-15.
- Namiki, N. (1989) "The Impact of Competitive Strategy on Export Sales Performance: An Exploratory Study" **The Mid-Atlantic Journal of Business**; Nisan, 25, 6.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990) "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 54, October, 20-35
- Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R., (2008) "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view" **Industrial Marketing Management**, (yayımlanacak).

- Navaretti, G., B., Galeotti, M., Mattozzi, A., (2004) "Moving skills from hands to heads: does importing technology affect export performance in textiles?" **Research Policy**, 33, 879-895
- Nelson, R., ve Winter, S., (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change** Cambridge, MA, Belknap Press.
- O'Cass A., ve Craig, J., (2003), "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters", **European Journal of Marketing**, 37(3/4), s.366-384.
- Ofek, E, Sarvary, M., (2001) "Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management" **Management Science**, C. 47, S.11, s.1441-1456.
- Ohmae, K. (1985), **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**, Free Press, New York, NY.
- Ohmae, K. (1989), "Managing In A Borderless World", **Harvard Business Review**, Vol. 67, May-June, s.152-61.
- Özçelik, Emre, Erol Taymaz (2004) "Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries? The case of Turkish manufacturing industries" **Research Policy**, C.33, S.3, s.409-424.
- Özdemir, Ş., Kula, V. (2005) "İhracat Performansının Belirleyicisi Olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 44-58
- Patterson, P. ve Cicic, M. (1995), "A typology of service firms in international markets: an empirical investigation", **Journal of International Marketing**, 3, 4, s.57-83
- Penrose, E. T., (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**, Newyork, Wiley
- Perçin, S. (2005) "İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması" **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 139-155
- Perçin, S., Ustasüleyman, T., (2007) "Tekstil ve Gıda Sektöründe etkinlik ölçümü: VZA-malmquist TFP endeksi uygulaması" **İktisat İşletme ve Finans**, Cilt: 22, Sayı: 250, s.154-171
- Perlmutter, H.V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", **Columbia Journal of World Business**, January-February, pp. 9-18.

- Peteraf, Margaret A., (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View" **Strategic Management Journal**, 14, s.179-192
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. Jr (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper & Row, New York, NY
- Peteraf, Margaret A., Jay B. Barney, (2003) "Unraveling The Resource-Based Tangle" **Managerial and Decision Economics**, C.24, S.4; s.309.
- Pfeffer Jeffrey ve Salancik R. (1978) **The External Control of Organizations A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row.
- Pfeffer J., (1994) **Competitive Advantage through people: unleashing the power of the workforce**, Boston; Harvard Business School Press
- Piercy, N. (1981). "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting." **Europaan Journal of Marketing**, 13 (3), 26-40.
- Piercy, Nigel F., Kaleka, Anna, Katsikeas, Constantine S., (1998) "Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies" **Journal of World Business**, C.33, S.4, s.378-391.
- Piercy, Nigel F., Katsikeas, Constantine S., Cravens, David W., (1997) "Examining the Role of Buyer-Seller Relationships in Export Performance" **Journal of World Business**, C.32, S.1, s.73-86.
- Porter, M.E. (1980), **Competitive Strategy**, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", **Academy of Management Review**, Vol. 6, s.609–20.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press
- Porter, M.E. (1986), "Competition In Global Industries: A Conceptual Framework", in Porter, M.E. (Ed.), **Competition in Global Industries**, Free Press, New York, NY, pp. 15-60.
- Porter M. E. (1996). "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık, s.61–78.
- Porter, M.E. (1991), "Toward A Dynamic Theory of Strategy", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, s. 95–117.

- Poutziouris, P., Binks, M. and Bruce, A. (1999) "A Problem-based Phenomenological Growth Model for Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 6(2), 139–152.
- Prahalad, C. K. Hamel, G. (Mayıs-Haziran 1990) "The Core Competence of the Corporation" **Harvard Business Review**, 68, 3,79
- Quelch, J.A. and Hoff, E.J. (1986), "Customizing Global Marketing", **Harvard Business Review**, Vol. 64, May-June, s.59–68.
- Ram, M., Ve Holliday, R., (1993), "Relative merits: family culture and kinship in small firms", **Sociology**, 27, s.630-648
- Robertson, Christopher, Sylvie K. Chetty, (2000) "A contingency-based approach to understanding export performance" **International Business Review**, C.9, S.2, s.211–235.
- Roper, S. ve Love, J. H. (2002) "Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants" **Research Policy**, 31, 1087–1102.
- Rose, Gregory M., Aviv Shoham (2002) "Export performance and market orientation Establishing an empirical link" **Journal of Business Research**, C.55, s.217– 222.
- Rosenfeld, Stuart A., (2002) "Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured. regions. European Union-Regional Innovation Strategies" http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/pdf/guide_rosenfeld_final.pdf (18 Aralık 2006)
- Roth, Kendall (1992). "International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries." **Journal of International Business Studies**, 23, 3, s.533-49.
- Roth, Kendall, David M. Schweiger, ve Allen J. Morrison, (1991) "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms," **Journal of International Business Studies** 22, 3, s.369-402
- Rumelt, Richard, P., (1991) "How Much Does Industry Matter?" **Strategic Management Journal**, Vol.12, s. 167-185
- Rumelt, R.P. (1974), **Strategy, Structure, and Economic Performance**, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rumelt, R.P. (1984), "Toward a strategic theory of the firm", in Teece, D.J. (Ed.), **The Competitive Challenge**, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 137-58.

- Rumelt, R., (1987) "Theory, Strategy and Entrepreneurship" in D. Teece (ed), **The Competitive Challenge**, Cambridge MA, s. 137-158
- Samad, Q., A., Patwary, F., K., (2003) "Technical Efficiency in the Textile Industry of Bangladesh: an Application of Frontier Production Function" **Information and Management Sciences**, s.14, 1, ss.19-30,
- Samiee, S., Walters, P.G.P., & DuBois, F.L. (1993) "Exporting as an innovative behavior: An empirical investigation" **International Marketing Review**, 10, 3, s.5–25
- Samiee, S. and Roth, K. (1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 56 No. 2, s.1-17.
- Schmalensee, R., (1985) "Do Markets Differ Much?" **American Economic Review**, 75, Haziran, s.341-351
- Scherer, F.M. and Ross, D. (1990), **Industrial Market Structure and Economic Performance**, Rand McNally, Chicago, IL.
- Schlegelmilch, B.B. and Ross, A.G. (1987), "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success", **Journal of Marketing Management**, Vol. 3 No. 2, pp. 145-58.
- Schumpeter, J.A. (1950), **Capitalism, Socialism, and Democracy**, Harper and Row, New York.
- Seth, A., ve Thomas, H. (1994) "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research" **Journal of Management Studies**, 31, 2, s.165-191
- Sharples, J. ve N. Milham (1990), "Long Run Competitiveness of Australian Agriculture", United States Department of Agriculture, Economic Research Service, **Foreign Agricultural Economics**, Report no: 243.
- Sheth, J., "Global Market or Global Competition?" **The Journal of Consumer Marketing**, s.9-11
- Schendel, D. (1994) "Strategy: Search for New Paradigms" **Strategic Management Journal**, Special Issue, 15, s.1-5
- Seringhaus, R. (1993) "Comparative marketing behavior of Canadian and Austrian high-tech exporters" **Management International Review**, 33, 3, s.247–269.
- Shoham, A. (1996) "Marketing-mix standardization: determinants of export performance", **Journal of Global Marketing**, C.10, No. 2, s.53-73.

- Shoham, A. (2002) "Standardization of International Strategy and Export Performance: A Meta-Analysis" **Journal of Global Marketing**, 15(1), 97-120.
- Shoham, A., (1999) "Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination", **Journal of International Marketing**, Vol. 7. No. 2. 1999. pp. 24-50
- Shoham, A. (1998) "Export Performance: Conceptualization and Empirical Assessment" **Journal of International Marketing**, 6(3), s. 59-81
- Singer, T.O. ve Czinkota, M.R. (1994), "Factors Associated With Effective Use of Export Assistance", **Journal of International Marketing**, Vol. 2 No. 1, s. 53-71.
- Salomon R., ve Shaver J. M., "Export and Domestic sales Their Interrelationship and Determinants" **Strategic Management Journal**, 26, s.855–871
- Sriram, V. ve Manu, F.A. (1995), "Country-of-destination and export marketing strategy: a study of US exporters", **Journal of Global Marketing**, Vol. 8 No. 3-4, s. 171-90.
- Simms J. (2001), "Marketing for value", **Marketing**, June 28, s. 34-35.
- Slater, S. F., Narver, J.C., (1994) "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship" **Journal of Marketing**, 58, January, 46-55.
- Souchon, Anne L., Diamantopoulos, A., Holzmüller, H. H., Axinn, C. N., Sinkula, J. M., Simmet, H. ve Durden, Geoffrey R. (2003) "Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants" **Journal of International Marketing**, Vol. 11. No. 3, s.106-127
- Styles, Chris, Ambler, Tim (1994) "Successful export practice: The UK experience" **International Marketing Review**; 1994; 11, 6, s.23-47
- Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1990), "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis", **Management International Review**, Vol. 30 No. 1, s.19-30.
- Sterlacchini, Alessandro, (1999) "Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance" **Research Policy**, C.28, s.819–832.
- Stewart, David B., (1997) "Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: the Impact of Fit on the Degree of Internationalisation of SMEs" **Journal of Marketing Management**, C.13, S.1-3, s.105-117.

- Stewart, D.B., ve McAuley, A. (2000), "Congruence of domestic and export marketing strategies: An empirical investigation of its performance implications", **International Marketing Review**, 17, 6, s.563-585.
- Sueyoshi, T., Mika Goto, Yusuke Omi, (2010) "Corporate governance and firm performance: Evidence from Japanese manufacturing industries after the lost decade" **European Journal of Operational Research**, 203, s.724–736.
- Tantong, P., (2003) **Market Orientation and Export Performance in Thailand: A Moderating Effect of International Marketing Strategy**, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Tecleghiorgis, M. T., Gerard de G., Job de H, Niels N., "Achieving sustainable competitive advantage: Experiences from manufacturing firms in Eritrea" http://ivo.uvt.nl/fulltext/03oth_groot.pdf (18 Aralık 2006)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" **Strategic Management Journal**, 18, 509–534.
- Terpstra, V. (1983) "Critical Mass and International Marketing Strategy" **Academy of Marketing Science Journal**, Summer, 11, 3, s. 269
- Thirkell, Peter C., Ramadhani Dau, (1998) "Export performance: Success determinants for New Zealand manufacturing exporters" **European Journal of Marketing**, C.32, No.9/10, s.813-829.
- Tharakan, P. K. M., Van Beveren, I. ve Van Ourti, T. (2005) "Determinants of India's Software Exports and Goods Exports" **The Review of Economics and Statistics**, 87(4): s.776–780
- Tokuda, Akio, (2005) "The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm", **Ritsumeikan International Affairs**, C.3, s.125-150
http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/publication/kiyo_en/03/03_8.pdf
- Tsai, W., ve Goshal, S., (1998) "Social capital and value creation: The role of intrafirm network" **Academy of Management Journal**, 41,4, s.464–476.
- Tsutsui, Yoshiro (2006) "Test of the Efficiency Structure Hypothesis with an Application to Major Japanese Banks" <http://www.rieti.go.jp/en/papers/research-review/030.html> Erişim: 25 Mayıs 2007,
- Ulucan, A., (2000) "Şirket Performanslarının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Genel ve Sektörel Bazda Değerlendirmeler"

**Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, c.18, s.1, ss.419-437**

- Ulucan, A., (2002) "ISO500 Şirketlerinin Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı:Farklı Girdi Çıktı Bileşenleri ve Ölçeğe Göre Getiri Yaklaşımları İle Değerlendirmeler"**Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 57-2, ss. 182-2002
- UNCTAD, (2004) "Policy options for strengthening SME competitiveness"
http://www.unctad.org/en/docs/td399_c3d58&c1_en.pdf
- UNCTAD, (2005) "Improving The Competitiveness Of SMEs Through Enhancing Productive Capacity"
http://www.unctad.org/en/docs/iteteb20051_en.pdf
- Valos, Michael, Baker, Michael, (1996) "Developing an Australian model of export marketing performance determinants" **Marketing Intelligence & Planning**, 14, 3, s.11–20
- Von Hayek, Friedrich August (1975) "The Pretence Of Knowledge" **Swedish Journal of Economics**, C.77, S.1, s.433- 442.
- Von Hayek, Friedrich August, (1945) "The Use of Knowledge in Society" **The American Economic Review**, C.35, S.4, s.519.
- Yalama, A., Sayım, M., (2008) "Veri Zarflama Analizi İle İmalat Sektörünün Performans Değerlendirmesi" **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, s.1, ss:89-107.
- Yeung, P. K., (2002) **An Action- based Perspective of Firm Heterogeneity: Sources of Competitive Advantage**, Chinese University of Hong Kong, Doktora Tezi
- Yıldırım, K., Eşkinat, R. Kabasakal, A. (2005) **Endüstriyel Ekonomi**, Ekin Kitabevi, Bursa
- Yıldız, A. (2006) "Otomotiv Sektörü Performansının Değerlendirmesi" **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)**, Bahar, s.16
- Yip, George S. (1989), "Global strategy in a world of nations?", **Sloan Management Review**, Autumn, s.29-41.
- Yip, George S. (1995), **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Englewood ClifTs, NJ: Prentice Hall.
- Yip, G., Biscarri, J., Monti, J., (2000) "TheRole of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms," **Journal of International Marketing**, 8(3), 10-35.

- Yli-Renko, H., Autio, E., ve Sapienza, H. J., (2001) "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technologybased firms" **Strategic Management Journal**, 22, s.587–613.
- Wagner, J. (2001). "A note on the firm size-export relationship" **Small Business Economics**, 17(4), 229–237.
- Waits, M. Jo, (2000) "The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery" **Economic Development Quarterly**, C.14, No.1, s.35-50.
- Wakelin, Katharine, (1998) "Innovation and export behaviour at the firm level" **Research Policy**, 26, s.829–841
- Waldman, D.E., ve Jensen E.J., (1998), **Industrial Organization Theory and Practice**, Addison Wesley Longman, USA.
- Walters, P.G.P. and Samiee, S. (1990), "A model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, pp. 33-50.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988) "Internationalization – evolution of a concept" **Journal of General Management**, 14, 34–55.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm" **Strategic Management Journal**, 16(2), s.171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), "From critical resources to corporate strategy", **Journal of General Management**, Vol. 14, s. 4-12.
- White, Steven D., David A. Griffith, John K. Ryans, Jr., (1998) "Measuring export performance in service industries" **International Marketing Review**, C.15, No.3, s.88-204.
- Wilk, Eduardo de Oliveira; Fensterseifer, Jaime Evaldo (2003) "Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis" **International Journal of Operations & Production Management**, C.23, S.9, s.995-1009.
- Wrigley, L., (1970) **Divisional Autonomy and Diversification** Unpublished DBA dissertation, Harvard Business School.
- Zhu, J.,. (2000) "Multi-factor performance measure model with an application to Fortune 500 companies" **European Journal of Operational Research** 123, ss.105 – 124
- Zou, Shaoming, Cavusgil, S. Tamer, (1996) "Global strategy: A review and an integrated conceptual framework" **European Journal of Marketing**, C.30, S.1, s.52-69.

- Zou, Shaoming, Cavusgil, S. Tamer, (2002) "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance" **Journal of Marketing**, C.66, S.4, s.40-56.
- Zou, Shaoming, Simona Stan, (1998) "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997". **International Marketing Review**, C.15, S.5, s.333.
- Zou, Shaoming, Charles R. Taylor, Gregory E. Osland (1998) "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure" **Journal of International Marketing**, C.6, S.3, s.37.
- Zou, Shaoming, David M. Andrus, ve D. Wayne Norvell (1997), "Standardization of Marketing Program and Process: A Developing Country Perspective," **International Marketing Review**, 14 (2), 107-23.
- Zou, S., ve Cavusgil, S.T., (2002), "The GMS: A broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance" **Journal of Marketing**, 66, Ekim, s. 40-56

EKLER

Ek – 1: DB – 17 Tekstil Ürünleri İmalatı Ana Sektöründe Seçilen Firmaların Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Satışlarının Toplam Satışlara Oranları

Firma Kodu	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
365	0.634	0.634	0.611	0.587	0.452	0.443	0.488
373	0.670	0.694	0.740	0.752	0.723	0.688	0.736
994	0.514	0.438	0.454	0.411	0.367	0.391	0.436
1079	0.638	0.681	0.678	0.710	0.690	0.676	0.640
1281	0.644	0.725	0.744	0.691	0.734	0.706	0.776
1369	0.876	0.838	0.839	0.812	0.770	0.789	0.796
1478	0.918	0.733	0.740	0.791	0.748	0.737	0.376
1595	0.898	0.847	0.781	0.789	0.703	0.797	0.694
1920	0.502	0.511	0.592	0.671	0.786	0.754	0.754
2140	0.704	0.749	0.784	0.819	0.830	0.825	0.770
2289	0.545	0.514	0.521	0.474	0.752	0.667	0.723
2476	0.782	0.674	0.653	0.616	0.617	0.605	0.639
2498	0.698	0.727	0.666	0.638	0.662	0.672	0.660
2513	0.938	0.913	0.901	0.905	0.910	0.901	0.898
2571	0.783	0.697	0.728	0.666	0.620	0.580	0.596
2644	0.890	0.839	0.850	0.845	0.773	0.789	0.729
2839	0.493	0.464	0.538	0.467	0.414	0.465	0.515
3897	0.848	0.834	0.754	0.739	0.783	0.652	0.698
3976	0.520	0.552	0.536	0.476	0.526	0.526	0.433
4054	0.990	0.912	0.898	0.930	0.876	0.730	0.786
4284	0.746	0.750	0.707	0.663	0.709	0.662	0.754
4564	0.950	0.956	0.947	0.954	0.961	0.966	0.959
4700	0.615	0.590	0.504	0.498	0.439	0.368	0.345
4745	0.525	0.474	0.405	0.373	0.421	0.476	0.474
10656	0.526	0.453	0.507	0.609	0.638	0.632	0.661
10689	0.831	0.855	0.868	0.862	0.882	0.857	0.858
12415	0.609	0.626	0.632	0.623	0.611	0.706	0.657
12643	0.891	0.889	0.916	0.891	0.860	0.849	0.886
12982	0.743	0.709	0.560	0.497	0.581	0.661	0.576
13330	0.922	0.910	0.963	0.975	0.954	0.947	0.868
13920	0.976	0.916	0.895	0.917	0.879	0.766	0.706
14442	0.706	0.652	0.679	0.633	0.450	0.508	0.650
16030	0.569	0.699	0.477	0.552	0.427	0.526	0.594
18046	0.860	0.796	0.760	0.700	0.705	0.621	0.710
18572	0.881	0.872	0.883	0.875	0.814	0.713	0.533
19089	0.449	0.540	0.433	0.505	0.633	0.486	0.568
19096	0.923	0.960	0.963	0.939	0.974	0.938	0.739
19188	0.996	0.995	0.997	0.998	0.581	0.602	0.863
21623	0.663	0.834	0.859	0.877	0.880	0.918	0.851
21691	0.927	0.886	0.780	0.717	0.905	0.890	0.596
21825	0.667	0.732	0.714	0.745	0.526	0.477	0.540

23413	0.638	0.595	0.552	0.407	0.383	0.341	0.340
23855	0.417	0.469	0.488	0.480	0.518	0.530	0.640
23882	0.730	0.804	0.728	0.640	0.714	0.602	0.575
24062	0.480	0.492	0.715	0.796	0.976	0.967	0.905
25914	0.613	0.651	0.615	0.577	0.587	0.679	0.610
27173	0.656	0.579	0.519	0.501	0.432	0.416	0.450
27199	0.834	0.818	0.776	0.790	0.788	0.710	0.727
27227	0.755	0.760	0.759	0.796	0.869	0.810	0.617
28471	0.381	0.446	0.504	0.592	0.462	0.346	0.423
28598	0.620	0.628	0.695	0.681	0.502	0.651	0.684
28860	0.937	0.770	0.849	0.845	0.846	0.924	0.925
29173	0.602	0.417	0.562	0.708	0.757	0.679	0.498
29929	0.451	0.518	0.375	0.374	0.361	0.512	0.617
30168	0.745	0.626	0.653	0.705	0.578	0.587	0.737
30396	0.805	0.638	0.756	0.914	0.755	0.744	0.637
30408	0.981	0.971	0.927	0.971	0.962	0.922	0.557
30506	0.998	0.910	0.901	0.947	0.981	0.982	0.983
30801	0.439	0.462	0.539	0.622	0.618	0.520	0.393
30943	0.944	0.976	0.992	0.983	0.988	0.902	0.947
31079	0.979	0.991	0.997	0.997	0.944	0.963	0.973
31145	0.835	0.969	0.996	0.974	0.873	0.852	0.865
31196	0.679	0.743	0.741	0.776	0.709	0.703	0.691
31284	0.972	0.982	0.978	0.918	0.898	0.855	0.672
31317	0.792	0.818	0.829	0.864	0.930	0.912	0.990
31690	0.530	0.414	0.565	0.745	0.589	0.603	0.676
31874	0.936	0.989	0.977	0.895	0.914	0.836	0.851
31953	0.960	0.986	0.984	0.986	0.948	0.922	0.918
32059	0.862	0.896	0.666	0.470	0.513	0.409	0.359
32120	0.779	0.905	0.955	0.925	0.850	0.707	0.617
32808	0.529	0.512	0.586	0.501	0.401	0.381	0.617
32843	0.958	0.907	0.959	0.886	0.824	0.899	0.893
33043	0.974	0.974	0.988	0.745	0.860	0.954	0.954

Toplam Firma Sayısı: 73 2002-2008 yılları arası ortalama: 0,72

**Ek – 2: DB – 18 Giyim Eşyası İmalatı; KürkÜN İşlenmesi ve Boyanması
ana sektöründe seçilen firmaların yıllar itibarıyla yurt dışı satışlarının
toplam satışlara oranları**

Firma Kodu	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
25	0.938	0.939	0.939	0.976	0.965	0.951	0.961
87	0.694	0.715	0.827	0.798	0.794	0.758	0.736
106	0.969	0.968	0.960	0.969	0.983	0.966	0.962
368	0.669	0.643	0.628	0.663	0.617	0.642	0.717
504	0.689	0.671	0.699	0.707	0.688	0.560	0.554
521	0.952	0.802	0.809	0.876	0.790	0.706	0.545
595	0.590	0.604	0.644	0.587	0.577	0.537	0.538
710	0.760	0.765	0.809	0.743	0.654	0.596	0.556
972	0.988	0.990	0.988	0.980	0.972	0.944	0.947
1586	0.690	0.832	0.858	0.902	0.886	0.881	0.795
1754	0.956	0.931	0.903	0.918	0.926	0.920	0.908
1880	0.857	0.895	0.906	0.911	0.904	0.934	0.978
2030	0.966	0.888	0.833	0.633	0.668	0.773	0.716
2156	0.909	0.864	0.875	0.828	0.870	0.898	0.951
2540	0.937	0.901	0.918	0.970	0.960	0.933	0.918
3421	0.986	0.982	0.968	0.988	0.977	0.890	0.943
3629	0.764	0.655	0.750	0.714	0.716	0.772	0.712
4588	0.954	0.949	0.919	0.973	0.952	0.964	0.984
10399	0.947	0.907	0.936	0.936	0.939	0.913	0.971
11640	1.000	1.000	1.000	1.000	0.938	0.796	0.746
11844	0.809	0.843	0.893	0.869	0.847	0.849	0.902
11967	0.676	0.664	0.727	0.732	0.743	0.741	0.752
12015	0.799	0.849	0.878	0.840	0.875	0.905	0.892
12649	0.894	0.895	0.831	0.975	0.955	0.962	0.950
12708	0.976	0.946	0.934	0.918	0.885	0.839	0.930
13028	0.965	0.978	0.981	0.984	0.986	0.979	0.981
13282	0.936	0.820	0.700	0.902	0.827	0.707	0.876
14071	0.987	0.975	0.982	0.974	0.987	0.984	0.963
14595	0.987	0.991	0.983	0.982	0.982	0.937	0.916
16417	0.917	0.596	0.859	0.991	0.961	0.998	0.979
16593	0.758	0.762	0.825	0.766	0.856	0.865	0.885
17839	0.998	0.995	0.989	0.992	0.995	0.999	0.993
19001	0.878	0.718	0.684	0.945	0.957	0.974	0.915
19393	0.795	0.975	0.952	0.974	0.987	0.987	0.995
19480	0.969	0.973	0.963	0.949	0.955	0.954	0.944
19504	0.916	0.898	0.865	0.824	0.633	0.544	0.615
21339	0.970	0.960	0.977	0.986	0.994	0.983	0.985
21481	0.974	0.977	0.988	0.956	0.954	0.922	0.960
21551	0.822	0.856	0.827	0.957	0.981	0.986	0.958
23107	0.922	0.913	0.922	0.924	0.877	0.883	0.923
23296	0.661	0.660	0.767	0.768	0.725	0.625	0.577
23374	0.932	0.908	0.914	0.932	0.926	0.903	0.893
23933	0.936	0.929	0.842	0.841	0.766	0.771	0.822
23981	0.840	0.900	0.941	0.966	0.718	0.737	0.831
24356	0.999	1.000	1.000	1.000	0.999	0.997	0.999
24700	0.873	0.823	0.833	0.893	0.842	0.934	0.851

24999	0.996	0.996	0.982	0.964	0.989	0.989	0.983
26564	0.942	0.983	0.994	0.995	0.952	0.925	0.934
27292	0.851	0.920	0.943	0.947	0.978	0.963	0.960
27293	0.933	0.917	0.931	0.884	0.880	0.822	0.841
29134	0.967	0.892	0.871	0.744	0.894	0.866	0.793
29304	0.987	0.986	0.983	0.875	0.987	0.960	0.695
29307	0.938	0.930	0.920	0.981	0.975	0.961	0.915
29445	1.000	0.998	0.995	1.000	0.998	1.000	0.997
30395	0.984	0.977	0.986	0.983	0.989	0.990	0.986
30566	0.909	0.871	0.981	0.981	0.987	0.992	0.987
30639	0.662	0.858	0.584	0.576	0.699	0.872	0.962
30665	0.939	0.924	0.943	0.929	0.919	0.973	0.975
30835	0.643	0.787	0.741	0.734	0.894	0.927	0.896
31087	0.926	0.965	0.872	0.981	0.999	0.958	0.921
31197	0.877	0.979	0.999	0.968	0.847	0.797	0.979
31279	0.606	0.636	0.603	0.588	0.601	0.612	0.776
31311	0.956	0.886	0.963	0.797	0.973	0.904	0.990
31354	0.941	0.930	0.914	0.845	0.932	0.776	0.619
31650	0.806	0.905	0.725	0.733	0.930	0.909	0.832
31698	0.736	0.681	0.914	0.952	0.882	0.887	0.857
31987	0.962	0.851	0.936	0.979	0.924	0.862	0.912
32005	0.709	0.911	0.938	0.992	0.988	0.996	0.995
32061	0.840	0.748	0.832	0.895	0.845	0.861	0.806
32147	0.995	0.993	0.980	0.973	0.998	0.999	0.997

Toplam Firma Sayısı: 70, 2002-2008 yılları ortalaması: 0,88'dir

ÖZET

Dünya ticareti içinde ihracatın giderek artan önemi nedeniyle işletme özellikleri, yönetsel, stratejik ve çevresel faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da son dönemlerde giderek önem kazanmıştır. İhracat performansı, genel olarak işletmenin uluslar arası satışlardan elde ettiği çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır. İhracat performansının belirleyicilerini incelemek ve tanımlamak için yapılan araştırmalara rağmen; ihracat performansının belirleyicileri hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Aaby ve Slatte, 1989; Bonaccorsi, 1992; Madsen, 1987; Moini, 1995; Diamantopoulos, 1999; Shoham, 1998; Zou ve Stan 1998).

Çalışmada öncelikle, ihracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş, ihracat performansı ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar işletmelerin iç özellikleri üzerinde duran KTS ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstriyi ve dış çevreyi dikkate alan EOTS dikkate alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Daha önce ihracat performansı ile ilgili çalışmaların çoğunun teorik temelden yoksun (Çavuşgil ve Zou, 1994; Zou ve Stan, 1998) olması ve ihracat stratejilerine göre sınıflandırılmamış olması nedeniyle çalışmanın literatürde öncü bir çalışma olarak değerlendirilmesi mümkündür.

İkinci olarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe DB – 17’de bulunan firmalar ile DB – 18’de bulunan firmalardan 2002 yılından bu yana sürekli ihracat yapan ve sektör ortalaması üzerinde yurt dışı satışları olan firmaların bilanço ve gelir tablosu verileri alınarak KTS ve EOTS çerçevesinde VZA ile analiz yapılmıştır. VZA işletmelerin performansının ölçümünde çok defa kullanılmış olmakla birlikte, ihracat yapan firmaların performansını ölçmek için daha önce yapılan çalışmalarda çok sınırlı olarak kullanılması nedeniyle çalışmanın literatürde bu konuda da örnek bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

İşletme stratejileri literatürü ile paralel olarak KTS için performans ölçümüne temel teşkil edecek girdiler ile EOTS için performans ölçümünde esas alınacak girdiler ayrı ayrı belirlenmiştir. KTS için iki aşamalı VZA, EOTS için de tek aşamalı VZA kullanılmıştır. Buna göre; ihracat performansı için KTS’de girdiler aktif toplamı, çalışan sayısı ve ödenmiş sermaye; EOTS’de ise işletmenin ihracatının Türkiye İhracatındaki payı ile çalışan sayısının Türkiye tekstil sektörü çalışan sayısına oranı girdi olarak alınmış, çıktı olarak ise dönem karı ve ihracat karlılığı kullanılmıştır. Çalışmada ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalar seçildiği için dönem karının ihracat performansının göstergesi olduğu varsayılmıştır. İhracat performansı alanında daha önce yapılan çalışmaları iki temel işletme stratejisine göre gruplandırmış olması ve veri zarflama analizini kullanarak işletmelerin ihracat performanslarını ölçmüş olması nedeniyle literatürde öncü bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kavramlar:

İhracat Performansı, İşletme Stratejileri, Kaynak Temelli Strateji, Endüstri Temelli Strateji, Veri zarflama Analizi,

ABSTRACT

Researches about impact of enterprise features, administrative, strategic and environmental factors on export performance has gained increasing importance in the last period because of increasing importance of exports in world trade. Export performance is mainly defined as the output obtained from the company's international sales. In spite of the researches about explaining determinants of export performance, there is no consensus on the determinants of export performance. (Aaby and Slatter, 1989; Bonaccorsi, 1992; Madsen, 1987; Moin, 1995; Diamantopoulos, 1999; Shoham, 1998, Zou and Stan 1998).

In the study, detailed information about the studies on export performance has been given. Then previous researches on export performance has grouped into two categories taking into account RBV which focus on firms internal activities and industrial organization theory which focus on firm's external environment. Since, quite a few studies have made a conscious effort to derive their research hypotheses with clear reference to some theoretical and conceptual frameworks and grouped previous export performance studies into related business strategies, this study is pioneer in terms of grouping previous export performance studies into related business strategies.

In addition, balance sheet and income statement data were collected from firms which exports continuously from 2002 to 2008 and exports over sector average in DB-17 manufacture of textile and DB - 18 manufacture of wearing apparel, dressing and dyeing of fur which placed Central Bank of Turkey' (CBRT) company accounts database's manufacturing sectors. The collected data analysed by DEA by taking into account two different strategy, RBV and industrial organization theory. Although DEA has been used as many times for evaluating performance of firms, it has not been used mainly for evaluating export performance firm. Thus, this study is very important in

terms of using DEA as an analytical performance measurement tool in export performance.

Using resource-based view (RBV) of the firm and industrial organization theory as a theoretical background; and DEA as an analytical tool, export performance of the firms has been evaluated. Inputs are defined separately for RBV and industrial organization theory. Two stage DEA was used for RBV and one stage DEA was used for industrial organization theory. Accordingly, inputs for RBV were used as total assets, number of employees and paid-up capital, however, inputs for industrial organization theory was used as share of employees and share of export in Turkish textile sector. Outputs were used in this study are net profit and export profitability. Since export oriented firms have been chosen in this study, it is assumed that net profit is export performance indicator. By grouping the previous studies according to two main strategies and using data envelopment analysis to evaluate export performance of firms, this research offers a new perspective to the literature.

Key Words:

Export Performance, Resource Based View, Industry-based view, Business Strategies, Data Envelopment Analysis.