

FİRMA VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN KOBİ'LERİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Yrd. Doç. Dr. Erol Tekin
Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ORCID: 0000-0003-1166-7671

Prof. Dr. Tülay İlhan Nas
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ORCID: 0000-0002-6264-7948



Öz

Bu çalışmanın amacı, hem firmaların hem de küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetici karakterinin ihracat performansına etkisini incelemektir. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri, KOSGEB veri tabanından ulaşılan 257 firmadan elde edilen birincil veriler ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansını farklı düzeylerde etkilediğini işaret etmiştir. Bulgular, firmaların uluslararasılaşma hızı ve teknoloji düzeyi ile KOBİ'lerin ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkiye kanıt sağlamıştır; yöneticilerin girişimcilik ve sosyal özellikleri ile ihracat performansı arasındaki ilişki de pozitif yönlüdür. Analiz sonuçları KOBİ'lerde üst kademelerde bulunan yöneticilerin demografik özelliklerinden çok girişimcilik düzeylerinin ve sosyal sermayelerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışma, KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin neler olduğunu ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: KOBİ'ler, İhracat Performansı, Firma Özellikleri, Üst Düzey Yönetici Özellikleri, Sosyal Sermaye

The Effect of Firm and Top Executive Characteristics on SMEs Export Performance in Turkey

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of both firm and top executive characteristics on small and medium-sized enterprises (SMEs) export performance. Research hypotheses developed within the framework of related literature are tested using primary data from 257 firms, accessed via KOSGEB database. The findings indicate that firm and top executive characteristics affect export performance at different levels. As findings provide evidence for a positive relationship between internationalization speed and technology level in those firms and SMEs export performance, there also exists a positive relationship between entrepreneurial levels and social networking actions of executives and export performance. The results of this analysis show that top executives' entrepreneurship levels and social capitals are more effective on SMEs export performance, rather than their demographic characteristics. The study contributes to the literature in terms of revealing what are the characteristics of firms and top executives which impact the export performance of SMEs.

Keywords: SMEs, Export Performance, Firm Characteristics, Top Executive Characteristics, Social Capital

* Makale geliş tarihi: 24.08.2016
Makale kabul tarihi: 25.01.2017

Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Türkiye’de Faaliyette Bulunan KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi*

Giriş

KOBİ’ler dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye’de de oldukça önemli bir yere sahiptir. TÜİK (2016)’in yayınlamış olduğu küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistiklerine göre, 2014 yılında KOBİ’lerin Türkiye ekonomisinde toplam işletmelerin %99,8’ini, toplam istihdamın %73,5’ini, toplam satışların (ciro) %62,0’sini ve katma değerini %53,5’ini yarattıkları görülmektedir. Bu verilerin yanında KOBİ’lerin dış ticaret noktasında da katkıları söz konusudur. Öyle ki, 2014 yılında Türkiye ihracatının yarıdan fazlasını (%56,4) KOBİ niteliğindeki firmalar gerçekleştirmiştir (TÜİK, 2015). Sadece Türkiye’de değil dünya üzerindeki çoğu ülkede de ekonomiye birçok açıdan katkıda bulunan KOBİ’lerin uluslararası faaliyetlere katılımı da gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü rekabet edebilmek için KOBİ’lerin artık yalnızca yerel pazarda değil uluslararası pazarda da faaliyetlerini yoğunlaştırmaları gereklidir. KOBİ’ler açısından uluslararası faaliyetlere katılmanın lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, doğrudan yabancı yatırım gibi birkaç yolu olmasına rağmen, ilk adımı ve en kolay yolu ihracattır. Bu nedenle KOBİ’ler için uluslararasılaşma denildiğinde akla ilk olarak ihracat gelmektedir. Literatüre bakıldığında ise KOBİ’lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmaların KOBİ’ler için uluslararasılaşma sürecinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturan ihracat performansını etkileyen değişkenler üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, ihracat performansının çok değişik faktörlere bağlı olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma (örn. Çavuşgil ve Nevin, 1981; Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Aaby ve Slater, 1989; Reuber ve Fisher 1997; Zou ve Stan 1998; Dhanaraj ve Beamish, 2003) gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmalarda genellikle ihracat performansını etkileyen faktörler, endüstri özellikleri, ticari engeller, yabancı ve yerel pazarın yapısı gibi dışsal faktörler çerçevesinde ele alınmaktadır (Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Samiee ve Walters, 1990; Donthu ve Kim 1993; Madsen ve Servais, 1997; Zou ve Stan, 1998). Firma özellikleri, yönetim özellikleri, yöneticinin tutum ve

* Bu makale, *Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: TİM 1000 Örneği* adlı doktora tezinden türetilmiştir.

davranışları gibi içsel faktörler ise göreceli olarak daha az sayıda çalışmada (örn. Çavuşgil ve Nevin, 1981; Reuber ve Fisher, 1997; Dhanaraj ve Beamish, 2003) incelenmektedir. Oysa KOBİ niteliğindeki işletmeler hem yapıları itibarıyla diğer işletmelerden ayrılmakta hem de üst düzey yönetici pozisyonundaki kişiler çoğunlukla işletmenin sahibi olmakla birlikte çok önemli roller üstlenmektedirler. Bu nedenle, işletme içi faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkileri merak edilen bir konudur.

Bu çalışmada da hem firma hem de üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ’lerin ihracat performansını nasıl ve ne yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma, KOBİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda çalışmada araştırmanın modelinin sunulacağı ilk bölümde, firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ’lerin ihracat performansı üzerindeki etkisi tartışılacaktır. Bu çerçevede ilgili literatür ışığında geliştirilen hipotezler, örneklemeden elde edilen verilere dayanarak sınanacaktır. Bulgular, sonuç ve gelecek çalışmalara öneriler ile çalışma son bulacaktır.

1. Literatür Taraması ve Araştırma Modeli

1.1. İhracat Performansı

Literatürde ihracat performansı ile ilgili oldukça fazla çalışma bulunmasına rağmen, performansın tanımlanması ve ölçülmesi noktasında bir fikir birliği yoktur (Aaby ve Slater, 1989: 7; Çavuşgil ve Zou, 1994: 76; Das, 1994: 19). Shoham (1998: 61) ihracat performansını, bir firmanın uluslararası satışlarının karma sonuçları olarak ifade etmektedir. Diamantopoulos ve Kakkos (2007: 1)’a göre ihracat performansı, firmaya ve çevreye özgü koşullardaki firma ihracat davranışının sonuçları olarak tanımlanabilir. Çavuşgil ve Zou (1994: 4)’ya göre ise ihracat performansı, dış pazarlara ürün ihraç edilmesine yönelik yapılan planların ve stratejilerin firmanın ekonomik ve stratejik amaçlarına ne ölçüde ulaştığının göstergesidir. Leonidou vd. (2002: 53) ise ihracat performansını, firma ihracat faaliyetlerinin ekonomik, davranışsal ve diğer sonuçları şeklinde tanımlamışlardır. Tanımlamalar benzerlik gösterse de ihracat performansının tanımına ilişkin fikir birliği söz konusu değildir.

İhracat performansı literatüründe görülen tanımlama farklılıkları performans göstergesi olarak kullanılan ölçütlerde de söz konusudur. Literatür incelendiğinde ihracat performansının ölçülmesine yönelik kullanılan değişkenlerin objektif, subjektif ve karma ölçütler olmak üzere üçe ayrıldığı görülmektedir (Zou ve Stan, 1998: 342). İhracat performansının ölçülmesine

ilişkin kullanılan objektif ölçütler; ihracat satışları, ihracat karlılığı ve ihracat satışıyla karlılığının değişimi ile ilgili rakamsal değerlerden oluşmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994: 76-85; Das, 1994: 19-25; Shoham, 1998: 59-75; Sousa, 2004: 8-9).

İhracat ile ilgili yapılan bazı araştırmalara bakıldığında, özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında yöneticilerin objektif ölçütleri kullanmayı sağlayacak bilgileri vermektan kaçındıkları görülebilmektedir. Bu nedenle objektif ölçütlere ilave olarak, ihracat performansının ölçülmesinde kullanılabilecek subjektif ölçütler de ortaya çıkmıştır. Subjektif ölçütler firmanın ihracat faaliyetlerini yöneticilerinin kişisel algılamalarına dayandıran ve sayısal olmayan ölçütlerdir. Subjektif ölçütlerin temel mantığını, başarılı ihracat faaliyetlerinin yöneticilerin tatmin düzeyini artıracak başarılı olmayan ihracat faaliyetlerinin ise tatminsizlik yaratacak oluşturmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994). İhracat performansının ölçülmesine ilişkin kullanılan subjektif ölçütler satış temelli, karlılık temelli, pazar temelli ve genel kriterlerden oluşmaktadır (Shoham, 1998: 59-75; Çavuşgil ve Zou, 1994: 76-85; Das, 1994: 19-25; Sousa, 2004: 8-9).

Subjektif ölçütler, firmaların objektif ölçümler için gerekli verileri paylaşmakta isteksiz oldukları zamanlarda performans ölçümüne yardımcı olmakla birlikte son zamanlarda sıkça tercih edilmektedir. Lages vd. (2005: 83) subjektif performans ölçütlerinin ihracat ile ilgili çalışmalarda kullanılmasının doğru olduğunu üç temel gerekçeye dayandırmışlardır. Bu gerekçeler, ihracat performansını hesaplama noktasında ihtiyaç duyulan finansal verilerin elde edilmesindeki zorluklar, yöneticilerin söz konusu verileri vermek istememesi ve ihracat faaliyetleri ile ilgili detaylı bilgilerin mali raporlarda bulunmayışı ya da yanlış bulunmasıdır.

Bununla birlikte subjektif ölçütler her ne kadar subjektif bir değerlendirmeye tabi olsa da literatürdeki çalışmalar subjektif ölçütlerle objektif ölçütler arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Zou vd., 1998: 43; Baldauf vd., 2000: 64). Lages ve Lages (2004) ve Shoham (1998) da, işletme hedefleri göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmelere dayandığı için subjektif performans ölçütlerinin ihracat performansının ölçümünde kullanılmasının daha doğru olacağını ifade etmişlerdir. Bu açıklamalar çerçevesinde hem objektif ölçütlere ulaşmanın zorluğunu aşmak hem de daha doğru sonuçlar elde edileceği düşüncesi ile çalışmada subjektif performans ölçütleri kullanılmıştır.

1.2. Firma Özelliklerinin KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışmada firma özellikleri, literatürdeki çalışmalarla benzer şekilde Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır (Aaby ve Slater, 1989; Barney, 2001; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Ainuddin vd., 2007). Kaynak Tabanlı Yaklaşımına göre daha uygun varlık, kaynak ve özelliklere sahip olan işletmelerin diğerlerine göre ihracatta daha fazla başarı elde edebilecekleri düşünülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003). İlgili literatüre bakıldığında, firma özellikleri genelde büyüklük, yaş, ihracat deneyimi ve teknoloji düzeyi gibi değişkenler açısından ele alınmıştır (Welch ve Luostarinen, 1978; Çavuşgil ve Nevin, 1981; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Lee ve Yoo, 1990, Çavuşgil ve Zou 1994; Zou ve Stan, 1998; Javalgi vd., 2000; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Contractor vd., 2005). Çalışmamızda ise deneyim ve teknoloji düzeyi gibi faktörlerin yanında firmaların uluslararasılaşma hızı ve Türkiye bağlamında yurt dışı ihracat desteklerinden faydalanma düzeyi ile yurt dışı fuarlara katılım düzeyi de firma özellikleri bağlamında ele alınacaktır.

Bu kapsamda firmaların ihracat deneyimleri, hem uluslararasılaşma sürecinin açıklanması noktasında (Erramilli, 1991: 483) hem de uluslararası alanda gelişimi açısından kilit bir rol oynamaktadır (Lord ve Ranft, 2000: 576). Literatür incelendiğinde ihracat deneyimi fazla olan firmaların firmaya özgü bazı özelliklerinin geliştiği, dış pazardaki belirsizlikleri ve engelleri daha kolay tespit ederek ihracat performansını artırdıkları gözlemlenmiştir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 9; Dean vd., 2000: 465; O’Cass ve Julian, 2003: 377-378). Ayrıca ihracat deneyimine sahip olan firmalar, dış pazarla ilgili hem çevresel koşulları hem de en uygun pazarları daha kolay bilmeleri nedeniyle stratejilerini söz konusu pazarın ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebileceklerdir (Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu durum firmaların ihracatta başarıya ulaşmalarını kolaylaştırarak ihracat performanslarının artmasını sağlayabilecektir. Burada belirtilen açıklamalar ışığında, ihracat deneyiminin firmaların ihracat performansı üzerinde etkili olması beklenmektedir. Bu kapsamda H_{1a} geliştirilmiştir.

H_{1a} : KOBİ’lerin ihracat deneyiminin atması ihracat performansını artırır.

İhracat deneyiminin yanında uluslararasılaşma sürecinde incelenen önemli bir konu da uluslararasılaşma hızıdır (Axinn ve Matthyssens, 2001: 443). Uluslararasılaşma hızı işletmenin kuruluş tarihi ile ihracata başladığı tarih arasındaki farkı ifade etmektedir. Literatürde gecikme süresi olarak da ifade edilen uluslararasılaşma hızı ile ilgili yaygın görüş 3 yıldır (Rasmussen vd., 2001: 77; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Kuruldukları andan itibaren ya da çok kısa bir süre içerisinde dış pazara açılmayı düşünen işletmelerin hem deneyimleri daha yüksek olacak hem de diğerlerine göre dış pazar hakkında

daha fazla bilgi sahibi olacaklardır. Bununda ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir. Bu kapsamda H_{1b} geliştirilmiştir.

H_{1b} : KOBİ'lerin uluslararasılaşma hızının artması ihracat performansını artırır.

Teknoloji düzeyi de ihracat performansı üzerinde etkisi olabileceği düşünülen bir diğer değişkendir. Literatürde teknoloji düzeyi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar mevcuttur (Buckley ve Casson, 1991; Beamish vd., 1993; Styles ve Ambler, 1994; Hadjimanolis 2000; Lamb ve Liesch, 2002). Yapılan bu çalışmalarda genellikle teknoloji düzeyi yüksek olan KOBİ'lerde ihracat performansının daha iyi olduğu görülmektedir (Çavuşgil, 1984; Beamish vd., 1993; Chetty ve Hamilton, 1993; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Danışman ve Sökmen, 2007). Öyle ki, Johansson ve Nonaka (1983)'ya göre, Japon firmaları rakip firmaların ürünlerini farklılıklar yaparak piyasaya sunmuş ve daha fazla kar elde etmişlerdir. Beamish vd. (1993) Kanadalı ihracatçı firmalar üzerinde yaptıkları araştırmada ürün teknolojisinin taklit edilebilirliğinin zorluğunu ve teknolojik rekabet üstünlüğünün, KOBİ ihracat performansını olumlu yönde etkilediğinin tespit etmişlerdir. Nitekim ürün teknolojisinin taklit edilebilirliği zorlaştıkça teknolojiden kaynaklı rekabet üstünlüğü artacaktır. Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerinin de ihracat performansını önemli ölçüde arttırdığı görülmektedir (Beamish ve Dhanaraj, 2003; Gemunden, 1991). Çünkü Ar-Ge faaliyeti gerçekleştiren firmalar yenilikleri araştırmakta ve yenilikleri kullanma noktasında bir adım önde olmaktadır. Burada yapılan açıklamalar ışığında teknoloji düzeyi yüksek olan firmalarda ihracat performansının artması beklenmektedir.. Bu kapsamda H_{1c} geliştirilmiştir.

H_{1c} : KOBİ'lerin teknoloji düzeyinin artması ihracat performansını artırır.

Türkiye'de özellikle ihracat noktasında kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lere KOSGEB, İGEME, TSE, İhracatçılar Birliği, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşlardan doğrudan ya da dolaylı olarak ihracat destekleri sağlanmaktadır. Bunun yanında KOSGEB ve İGEME gibi kuruluşlar yurt içinde ya da dışında düzenlenen uluslararası fuarlara katılım destekleri de sağlamaktadırlar. Zou ve Stan (1998) yapmış oldukları çalışmada, KOBİ'lerin ulusal pazarda sunulan ihracat desteklerinden yararlanabilme becerisinin ihracat performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Öyle ki, ihracat destekleri kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lere maddi destek sağlanması ve yurt dışı pazara açılma noktasında ciddi katkılar sağlamaktadır. Fuara katılım ise dış pazarda deneyim elde etme, oradaki müşterilerle tanışma hem pazar hem de rakiplerle ilgili bilgiler toplama noktasında ciddi faydalar sağlamaktadır (Yörük ve Özgöz, 2005: 128). Ayrıca teknolojik gelişimlerin daha yakından takip edilmesi noktasında da fuarlar katkı sağlamaktadır (Erik ve

Gençyılmaz, 2005: 506). Bu nedenlerden dolayı hem söz konusu ihracat desteklerinden faydalanan hem de çeşitli fuar ve etkinliklere katılan KOBİ’lerin katılmayanlara oranla daha başarılı olmaları ve yüksek ihracat performansı göstermeleri beklenmektedir. Bu kapsamda H_{1d} ve H_{1e} geliştirilmiştir.

H_{1d} :KOBİ’lerin ihracat desteğinden yararlanma düzeyinin artması ihracat performansını artırır.

H_{1e} :KOBİ’lerin uluslararası fuarlara katılım düzeyinin artması ihracat performansını artırır.

1.3. Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Bu etkiyi ortaya koymak için üst düzey yönetici özellikleri Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı (*Upper Echelons Perspective*) ve Sosyal Ağ Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım sadece işletmede maddi varlıkların değil aynı zamanda maddi olmayan varlıklarında önemli olduğunu belirten bir yaklaşımdır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım literatüründe soyut varlıkların karakteristikleri ve taklit edilememe açısından somut varlıklara göre üstün olmaları sebebiyle uzun dönemli işletme başarısının kaynağı olarak görülmektedir (Michalisin vd., 2000). Diğer yandan Üst Kademeler Yaklaşımına göre ise stratejik seçim yapma sürecine dahil olan yöneticiler işletmenin yönünü tayin ettiklerinden dolayı işletme açısından büyük önem taşımaktadırlar (Child, 1972). Bu nedenle, Hambrick ve Mason (1984)’a göre Üst Kademeler Yaklaşımı stratejik yönetim içerisinde üst düzey yöneticilere yer verilmesi noktasında daha sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çerçevede literatürde üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden yaş, görev süresi, eğitim seviyesi, uluslararası tecrübe gibi faktörler üzerine odaklanılmıştır. Çalışmamızda ise üst düzey yöneticinin yaşı, tecrübesi, eğitim seviyesi ve yabancı dil bilgisi gibi demografik özellikleri ile birlikte girişimcilik özellikleri ve sosyal ağ ilişkileri gibi sosyal özellikleri de ele alınacaktır.

Bu kapsamda, üst düzey yöneticilerin yaşı en çok araştırılan faktörlerden bir tanesidir. Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalardan bazıları ihracat ile ilgili kararlarda genç yöneticilerin yaşlı olanlara göre daha fazla risk alabilme potansiyeline sahip olduklarını ve uluslararasılaşmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir (Ditchl vd., 1990; Moon ve Lee’den aktaran Leonidou vd., 1998; Tyler ve Steensma 1998; Brown vd., 2005). Bu durum firmanın hem yurt dışı pazara erken açılmasını sağlamakta hem de ihracat performansını etkileyebilmektedir. Nitekim Kaynak ve Kuan (1993: 43-45) ihracat satışları ile yöneticilerin yaşı arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle üst düzey yöneticinin yaşının artmasının hem risk almaktan

kaçınma hem de yurt dışı pazara açılmakta biraz daha az istekli olma düşüncesi sebebiyle ihracat performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{2a} geliştirilmiştir.

H_{2a} : Üst düzey yöneticinin genç yaşta olması KOBİ'lerde ihracat performansını artırır.

Üst düzey yöneticinin görev süresi, demografik özellikler bağlamında en yaygın kullanılan özelliklerden bir diğeridir (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Herrmann ve Datta, 2005). Hambrick vd. (1993)'ye göre görev süresi uzun olan yöneticilerin statükoya bağlılıklarının, görev süreleri kısa olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Daha az görev süresine sahip üst düzey yöneticiler daha açık fikirli olabilmektedirler. Literatürde de statükoya bağlılık ve riskten kaçınma eğilimi nedeniyle görev süresi uzun olan yöneticilerin performansı olumsuz yönde etkiledikleri sonucuna ulaşan çalışmalar söz konusudur (Michael ve Hambrick, 1992; Boeker, 1997). Bu nedenle yaşla bağlantılı olarak görev süresinin artması, üst düzey yöneticilerin geçmişte uyguladıkları strateji ve politikalarından vazgeçmelerini zorlaştırmakta, riskten kaçınma eğilimlerini artırmakta ve onları daha reaktif bir tutuma doğru yönlendirmektedir. Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ve yöneticilerin bazı alışkanlıklarından vazgeçmesinin çok zor olduğu bir ülkede de durumun bu yönde olması beklenmektedir. Bu durumlar göz önüne alındığında görev süresinin artmasının ihracat performansını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{2b} geliştirilmiştir.

H_{2b} : Üst düzey yöneticinin kıdeminin artması KOBİ'lerde ihracat performansını azaltır.

Üst düzey yöneticilerin geçmişte almış oldukları teorik eğitimin ihracat performansında etkili olabileceği, ortaya konulan modellerde üst düzey yönetici faktörü olarak ele alınmıştır (Carpenter ve Fredrickson, 2001; Herrmann ve Datta, 2005). Bu teorik bilginin uygulamayla birleşmesi üst düzey yöneticinin ihracata bakış açısını ve buna bağlı olarak ihracat performansını etkileyebilecektir. Çünkü McConnel (1979)'a göre iyi eğitilmiş yöneticiler diğerlerine göre daha açık görüşlü ve uluslararası faaliyetlere daha yatkındırlar. Bununla birlikte özellikle yurt dışında alınmış olan lisans ya da lisansüstü eğitim dış pazara açılmayla ilgili teorik bir deneyimi sağlamaktadır. Çünkü yurt dışında eğitim görmüş olan bir yönetici yurt dışı pazarla ilgili bazı bilinmezleri de (yabancı dil, kültür vb.) rahatlıkla göz önüne bulundurabilir. Nitekim literatürde, üst düzey yöneticinin eğitim seviyesi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur (Koh, 1991; De Luz, 1993). Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin sahip oldukları eğitim seviyesinin ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu kapsamda H_{2c} geliştirilmiştir.

H_{2c}: Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.

Üst düzey yönetim literatürü incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin yabancı dil bilgisi de KOBİ’lerin ihracat performanslarını anlamada önemli bir demografik özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin ihracat performansını olumlu etkilediğine ilişkin çalışmalar söz konusudur (Schlegelmilch ve Ross, 1987; Kaynak ve Kuan, 1993; Spence, 2003). Çünkü yabancı dil bilen üst düzey yöneticilerin yurt dışında iş ilişkilerini kurma, müşterilerle iletişime geçebilme şanslarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Swift (1990) yabancı dil bilgisinin yabancı ülkelerdeki kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağını ifade etmiştir (Spence, 2003: 98). Bu da hem söz konusu pazarı hem de pazarda yer alan müşterileri ve tüketicileri daha iyi tanıma anlamında önemli olacaktır. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin yabancı dil bilgilerinin ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu kapsamda H_{2d} geliştirilmiştir.

H_{2d}: Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.

Literatür incelendiğinde özellikle de KOBİ’ler için oldukça önemli roller üstlenen üst düzey yöneticilerin çok derinlemesine incelenmediği görülmektedir. Bu kapsamda çalışmada üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerin yanında küresel yönlülükleri, uluslararası deneyimleri, girişimcilik eğilimleri, sosyal sermaye düzeyleri ve ağ ilişkileri ile KOBİ’lerin ihracat performansı arasındaki ilişkiler de ele alınmıştır.

KOBİ’lerde üst düzey yöneticiler dış pazara açılma noktasında da önemli görevler üstlenmektedirler. Genellikle firma sahiplerinin yönetici olduğu bu firmalarda üst yönetimin karar ve görüşleri direkt firma tarafından benimsenmektedir. Bu üst düzey yöneticilerin dış pazara bakış algıları ve tutumları da firmaların ihracatı üzerinde önemli rol oynayabilmektedir. Nitekim literatürde yapılmış çoğu çalışmada yöneticilerin ihracata karşı takındıkları tutum ve bakış açılarının firmaların ihracat performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Louter vd., 1991; Özdemir ve Kula, 2005). Louter vd. (1991) çalışmalarında ihracata verilen önceliğin, ilk andan itibaren ihracatı düşünmenin ve ihracata karşı olumlu bir bakış açısının ihracat performansını olumlu etkilediğini söylemişlerdir. Öyle ki, ihracat birimini kuruluş itibarıyla kısa bir süre içerisinde kurmayı amaçlayan, dünyayı hitap edilecek bir pazar olarak gören ve yurt dışı pazara açılma konusunda motivasyona sahip olan yani küresel yönlü düşünen yöneticileri bulunan firmaların ihracat performanslarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{3a} geliştirilmiştir.

H_{3a}: Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğünün artması KOBİ'lerde ihracat performansını artırır.

Literatürde üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimi ile firmanın ihracat performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur (Fenwick ve Amine, 1979; Madsen, 1989). Nitekim uluslararası deneyime sahip olan üst düzey yöneticiler, dış pazardaki çevresel koşulları daha iyi değerlendirebilecektir. Bununla birlikte söz konusu deneyim yöneticilerin dış pazarla ilgili bilgi, birikimlerinin de artmasına ve ihracatla ilgili uzmanlaşmanın sağlanmasına yardımcı olacaktır (Reid, 1983; Da Rocha vd., 1990). Bu durumda yöneticiler firmaların ihracatta başarıya ulaşmalarını kolaylaştıracak şekilde hareket edecekler ve ihracat performanslarını artırabileceklerdir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin deneyim kazandıkça çevredeki fırsatları ve tehditleri de daha kolay algılamaları beklenebilir. Bu kapsamda yurt dışında yaşama, yurt dışında çalışma, yurt dışında eğitim alma ve yurt dışı pazarlara seyahatler gerçekleştirme gibi uluslararası faaliyetlerin kişinin uluslararası deneyim kazanmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin artmasının ihracat performanslarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{3b} geliştirilmiştir.

H_{3b}: Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin artması KOBİ'lerde ihracat performansını artırır.

Yine üst düzey yöneticilerin girişimcilik eğilimleri de ihracat performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer üst düzey yönetici özelliğidir. Çünkü, üst düzey yöneticilerin risk alma eğilimlerinin yüksek olması (Ditchl vd., 1990; Dalli, 1994; Çavuşgil ve Naor, 1987), fuarlar, ziyaretler ve benzeri bilgi edinme yolları ile deneyim ve becerilerini artırmış olmaları (Thompson 1999), bilgi edinmenin önemli olduğuna inanmaları ve dış pazarla ilgili bazı girişimcilik eğitimlerine katılmış olmaları dış pazar hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Edinilen bu bilgi, beceri ve deneyim ihracat performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Ayrıca girişimci ruha sahip ve bu ruhla hareket eden yöneticiler firmalarını da bu doğrultuda yöneteceklerdir. Bu nedenle üst düzey yöneticinin girişimcilik eğilimlerinin artmasının ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{3c} geliştirilmiştir.

H_{3c}: Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin artması KOBİ'lerde ihracat performansını artırır.

Ayrıca son dönemlerde ilişki ağları da uluslararasılaşma sürecinde önemli görülmektedir. Öyle ki, üst düzey yöneticilerin sosyal ağ ilişkilerinin de firma performansını etkilediğine ilişkin çalışmalar da mevcuttur (Peng ve Luo, 2000; Acquaaah, 2007). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uluslararası

düzye yeni ilişkiler kurulması noktasında da var olan sosyal ağların (bağlantıların) büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü çoğu sahipleri tarafından yönetilen KOBİ’ler için üst kademedeki bulunan ve kilit roller üstlenen üst düzey yöneticiler kurmuş oldukları sosyal ilişkileri ve ağları firmaları için kullanmaktadırlar. Öyle ki, bazen firmalar bu ilişki ve ağ bağlantıları sayesinde prosedürlerden kaynaklanan engelleri aşabilmektedir (Üner vd., 2013). Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede de kullanılan bu ilişkilerin firmanın hem genel hem de ihracat performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda H_{3d} ve H_{3e} geliştirilmiştir.

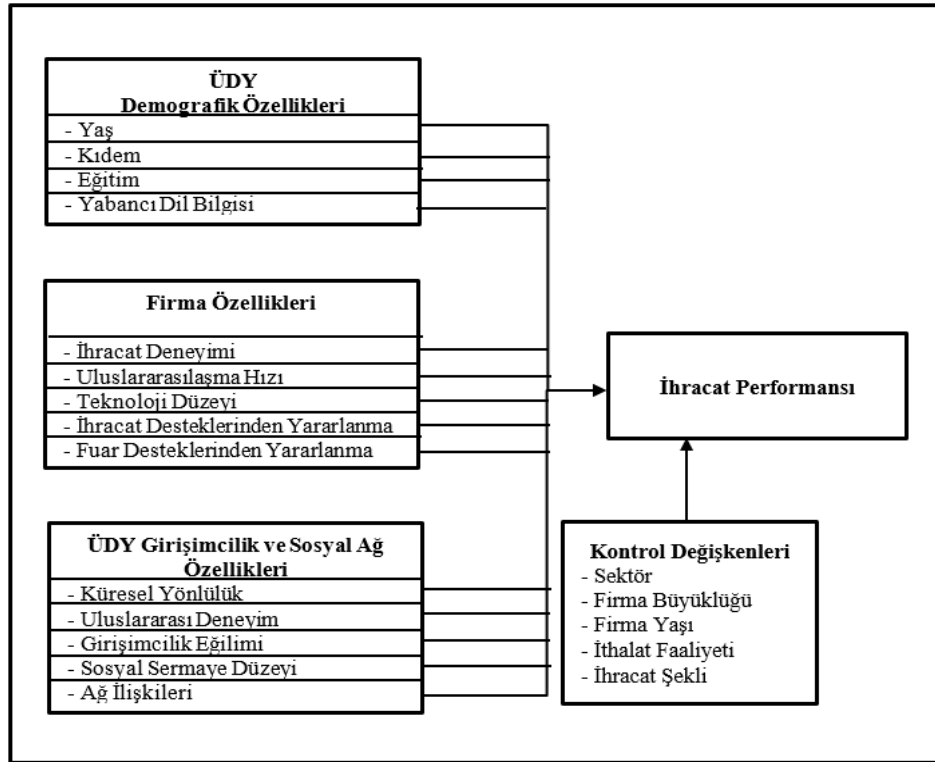
H_{3d} : Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.

H_{3e} : Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkilerinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.

İhracat performansı üzerinde etkili olabilecek firma ve üst düzey yönetici özelliği ile birlikte bir dizi değişkenin daha bu ilişki üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu etkinin kontrol edilmesi gerektiği düşünülmüş ve bu kapsamda firma yaşı, firma büyüklüğü, ihracat şekli, ithalat faaliyeti ve firmanın faaliyette bulunduğu sektör kontrol değişkeni olarak seçilmiştir. Öyle ki, firma büyüklüğünden bahsederken firmanın ya insan ya da finansal kaynaklarındaki büyüklükten bahsedilmektedir. Gerek insan kaynağındaki gerekse de finansal kaynaktaki büyüklük olsun firmanın daha geniş alanlara faaliyetlerini yayabilmesi anlamında önemli bir unsurdur. Dış pazara açılmak için finansal kaynak gerekliliği kadar yeterli sayıda insan kaynağı da gereklidir. Bu nedenle büyüklüğün ihracat performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Firma yaşının ise literatürde bazı çalışmalarda ihracat performansı üzerinde pozitif, bazılarında ise negatif etkileri tespit edilmiştir. Genç firmaların ihracatta daha başarılı olduğunu iddia eden çalışmalar olmakla birlikte (Kaynak ve Kuan, 2003; Baldauf vd., 2007), yaşlı firmaların daha deneyimli, zamanla kaynaklarının geliştiğini ve ihracat performanslarının daha iyi olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Brouthers ve Nakos, 2005). İhracat şekli ise KOBİ’ler açısından önemli bir değişken olarak ifade edilebilir. Çünkü çoğu kaynak sıkıntısı çeken KOBİ niteliğindeki firmanın doğrudan mı yoksa dolaylı ihracatı mı tercih etmesi konusu önem arz etmektedir. Bakıldığında doğrudan ihracat pazar bilgisini artırmak ve daha fazla yere/kişiyeye ulaşmak açısından avantajlara sahipken, dolaylı ihracat ise hem risklerin dağıtılması hem de dış pazara gitmenin getirdiği maliyetlerde tasarruf açısından avantajlıdır. Bu kapsamda söz konusu değişken çalışmaya eklenmiştir. Bunlarla birlikte ülkemizde dış pazara açılma konusunda bazı sektörlerde özgü fuar ve ihracat desteklerinin sağlandığı görülmektedir. Bu sektörel desteklerin ne ölçüde ihracat performansı üzerinde etkili olduğu da ele alınması

gerekmektedir. Ayrıca firmanın ithalat faaliyetinde bulunup bulunmamasının da ihracat performansını etkileyebilir. Çünkü firma ithal ettiği ürünler sayesinde dış pazarda bazı bağlantı ve ilişkiler kurmuş olabilmektedir. Bu ilişkilerde ihracat aşamasında firma için önem arz edebilir. Tüm bu açıklamalar ve hipotezler bağlamında ilgili literatür ışığında geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2. Araştırma Tasarımı

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında hem KOBİ niteliği taşıyan işletmelere ulaşmanın zorluğunu ortadan kaldırmak hem de geri dönüş oranını artırmak amacıyla KOSGEB ile iletişime geçilmiştir. Bu çerçevede KOSGEB’ e 2015 yılı içerisinde beyanname vermiş olan tüm firmalara anketler gönderilmiştir. Veri toplama süreci Eylül 2015-Ocak 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme seçilirken iki kritere dikkat edilmiştir.

(1) AB ile uyumlu KOBİ tanımı çerçevesinde 250 ve daha az çalışana sahip olan firmalar KOBİ olarak değerlendirilerek araştırmaya dahil edilmiştir. (2) Çalışma kapsamında hazırlanan anketler doğrudan KOBİ niteliğindeki firmalarda üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan firma yöneticilerine gönderilmiştir. Burada belirtilen kriterler göz önüne alındığında toplam 800 firma geri dönmüş, bu firmalardan 280 tanesinin ihracat faaliyetinde bulunan KOBİ niteliğinde olduğu tespit edilmiştir. 280 firma içerisinde anket sorularını eksik dolduran üst düzey yönetici sayısı 13 adettir. Bununla birlikte anket sorularına üst düzey yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların cevap verdiği anket sayısı ise 10 adettir. Dolayısıyla çalışma örneklemini 257 firma oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler, firma ve üst düzey yöneticiler ile ilgili özellikleri elde edecek ikincil bir veri kaynağı olmadığından dolayı ilgili literatür çerçevesinde araştırmacılar tarafından geliştirilen anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde firma özelliklerine ilişkin, ikinci bölümünde üst düzey yöneticinin demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin, üçüncü bölümünde üst düzey yöneticilerin küresel yönlülüğünü, uluslararası deneyimini, girişimcilik eğilimini, sosyal sermaye düzeylerini ve ağ ilişkilerinin düzeyini ölçmeye ilişkin ve son bölümünde ise ihracat performansını ölçmeye ilişkin sorular yer almaktadır. Birinci ve ikinci bölümdeki sorular kategorik diğer bölümlerde yer alan sorular ise 5’li likert tipi sorulardan oluşmaktadır.

2.3. Araştırmanın Değişkenleri, Ölçümlenmesi ve Analizi

Çalışmanın bağımlı değişkeni üst düzey yöneticilerin ihracat performans algılarına dayanılarak ölçülen subjektif ihracat performansıdır. Bu noktada üst düzey yöneticilere son üç yıldaki ihracat satışlarındaki büyümeden, ihracat karlılığındaki büyümeden, toplam satışlar içerisinde ihracatın oranından ve genel ihracat performansından memnuniyet düzeyleri sorularak firmaların ihracat performansları elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri firma özellikleri ve üst düzey yönetici özelliklerinden oluşmaktadır. Firma özellikleri ihracat deneyimi, uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi ve fuara katılım düzeyi faktörleri çerçevesinde ele alınmıştır. Üst düzey yönetici özellikleri ise yaş, görev süresi, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi gibi demografik özelliklerle birlikte üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası

deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi ve sosyal ağ ilişkileri düzeyi faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın kontrol değişkenleri ise KOBİ niteliğindeki firmaların faaliyette bulunduğu sektör, büyüklük, yaş, ihracat yapma şekli ve ithalat faaliyeti değişkenlerinden oluşmaktadır. Ayrıca değişkenlerinin ölçülmesi ile ilgili bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Değişkenler ve Ölçümleri

Değişkenler	Değerlendirilmesi	Esinlenen Kaynaklar
Bağımsız Değişkenler: Firma Özellikleri		
İhracat Deneyimi	2015-İhracata başlanan yıl	Erramilli, 1991; Çavuşgil ve Zou, 1994; Dean vd., 2000; Lord ve Ranft, 2000
Uluslararasılaşma Hızı	Firmanın kurulduğu yıl-Firmanın ihracata başladığı yıl	Aspelund ve Moen, 2001
Teknoloji Düzeyi	Ar-Ge Çalışan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı	Zou ve Stan, 1998; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Lamb ve Liesch, 2002; Hadjimanolis 2000
İhracat Desteklerinden Yararlanma	Firmanın ihracat desteklerinden yararlanma sayısı	Zou ve Stan, 1998; Kaynak ve Kuan, 1993
Fuarlara Katılım Düzeyi	Firmanın katıldığı uluslararası fuar sayısı	
Bağımsız Değişkenler: Üst Düzey Yönetici Özellikleri		
Demografik Özellikler		
Yaş	2015-Yöneticinin doğum yılı	Hambrick ve Mason, 1984; Tyler ve Steensma 1998; Brown vd., 2005
Kıdem (Görev Süresi)	2015-Göreve başladığı yıl	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Michael ve Hambrick, 1992
Eğitim Seviyesi	1- Hiç Okumamış, 2-İlköğretim/Ortaöğretim 3-Lise 4- Ön Lisans/Lisans 5-Lisansüstü	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Datta vd., 2003; Herrmann ve Datta, 2005
Yabancı Dil Bilgisi	Bildiği yabancı dil sayısı	Schlegelmilch ve Ross, 1987
Girişimcilik ve Sosyal Ağ Özellikleri		
Küresel Yönlülüğü	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür	Kaynak ve Kuan, 1993; Dhanaraj ve Beamish 2003; Çavuşgil ve Naor, 1987; Bernard ve Jensen, 1999
Uluslararası Deneyimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür	
Girişimcilik Eğilimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür	
Sosyal Sermaye Düzeyi	5’li likert tipi 6 soru ile ölçülmüştür	Peng ve Luo, 2000; Acquaah, 2007

Ağ İlişkileri Düzeyi 5’li likert tipi 13 soru ile ölçülmüştür

Bağımlı Değişkenler: İhracat Performansı

İhracat Performansı Subjektif performans: 5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür. Katsikeas vd., 1995; Shoham, 1998; Pun ve White, 2005

Kontrol Değişkenleri:

Sektör 0-İmalat 1-Hizmet
Firma Büyüklüğü Çalışan Sayısı
Firma Yaşı 2015- Firmanın kurulduğu yıl
İhracat yapma şekli 0-Dolaylı 1-Doğrudan ihracat
İthalat faaliyeti 0-İthalat Var 1-İthalat Yok

Bu çalışmada analiz yöntemi olarak ise hiyerarşik regresyon analizi kullanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerdeki soruların geçerliliğini test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada faktör boyutlarının iç tutarlılığını ölçek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinde E-views programından, faktör analizlerinde ise SPSS paket programından faydalanılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü, uluslararası deneyimi, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi ve ağ ilişkilerinin düzeyi ile ihracat performansı boyutlarını temsil etmek için kullanılan değişkenlerin örneklemimiz için nasıl bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymak ve yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca tüm boyutlara ilişkin güvenilirlik analizinde faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak Cronbach’s Alpha katsayısına bakılmıştır. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizine ilişkin test sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktörler	Soru Sayısı	KMO Değeri	Bartlett's Test	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Ağ İlişkileri Düzeyi	13	,956	,000	8,184	70,64	,965
Sosyal Sermaye Düzeyi	6	,902	,000	4,274	71,22	,919
Küresel Yönlülük	4	,823	,000	3,359	83,97	,922
Girişimcilik Eğilimi	4	,817	,000	2,951	73,78	,879
Uluslararası Deneyim	4	,809	,000	2,874	71,85	,853
İhracat Performansı	4	,795	,000	2,864	71,61	,856

Keşfedici faktör analizi sonuçları, tüm boyutlarını temsil eden değişkenlerin tek faktörlü bir yapı altında toplandığını göstermektedir. Bu kapsamda küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi, ağ ilişkileri (bağlantıları) düzeyi ve firmanın ihracat performansının ölçülmesine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğu da ayrı ayrı test edilmiştir. Küresel yönlülük boyutunun Bartlett's küresellik testi ($p<,000$) ile Kaiser-Meyer-Olkin ($,823$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiştir. Bu boyutta elde edilen faktörler toplam varyansın %82'lik kısmını açıklamaktadır. Uluslararası deneyim boyutunda Bartlett's testi ($p<,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin ($,809$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiştir. Bu boyutta yer alan faktörler toplam varyansın %72'lik kısmını açıklamaktadır. Girişimcilik eğilimi boyutunun Bartlett's testi ($p<,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin ($,817$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiş ve söz konusu faktörler toplam varyansın %73'lük kısmını açıklamaktadır. Sosyal sermaye boyutunda ise Bartlett's testi ($p<,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin ($,902$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiştir. Bu boyutta yer alan faktörler ise toplam varyansın %71'lik kısmını açıklamaktadır. Ağ ilişkileri düzeyi boyutunda da Bartlett's testi ($p<,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin ($,956$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiştir. Bu boyutta yer alan faktörler de toplam varyansın %70'lik kısmını açıklamaktadır. İhracat performansı boyutunda ise Bartlett's testi ($p<,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin ($,795$) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermiştir. Bu boyutta yer alan faktörler ise toplam varyansın %71'lik

kısmını açıklamaktadır. Tüm boyutlara ilişkin güvenilirlik analizinde faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde güvenilirlik katsayılarının 85,3 ile 96,5 arasında değişen yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen faktör yapısının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayısı, elde edilen faktörlerin güvenilirliğinin oldukça yüksek ($\alpha > 0,70$) olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 405).

3.2. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Analizi

Tanımlayıcı istatistikler ile bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3 ve Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
Firma Teknoloji Düzeyi	0,0000	0,7500	0,0570	0,116
Firma Uluslararasılaşma Hızı	1	51	6,42	8,399
Firma İhracat Deneyimi	1	31	8,34	6,686
Firma Teşviklerden Yararlanma	0	60	7,03	8,205
Firma Fuarlara Katılım	0	100	2,28	13,358
Firma Büyüklüğü	2	228	29,28	36,121
Firma Yaşı	1	60	14,61	10,582
Firma İhracat Performansı	1	5	2,76	0,796
Sektör	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İmalat	215	83,7	1,16	,370
Hizmet	42	16,3		

Tablo 3 incelendiğinde firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızının 6,42 olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma hızının ortalama olarak 3 yıl olduğu gelişmekte olan ülke bağlamında ise 5 yıl olduğu düşünüldüğünde Türkiye’de KOBİ’lerin uluslararasılaşma hızının orta seviyelerde olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Benzer şekilde teknoloji kullanım düzeyinin de çok yüksek seviyelerde olmadığı görülmektedir. Ar-Ge çalışan yoğunluğu ortalama 0,0570’dir. Firma yaşlarına bakıldığında analize tabi tutulan firmaların ortalama olarak yaklaşık 15 yaşında olduğu görülmektedir. Bu sonuç Türkiye bağlamında ikinci kuşağın ötesine geçebilen az sayıda firma olması yani genellikle de birinci ve ikinci kuşakta yok olan firmaların çok sayıda olması ile paralellik arz etmektedir. Firmaların ihracat deneyimlerine bakıldığında ise en düşük 1 yıllık, en yüksek 31 yıllık ihracat deneyimine sahip olan firma olduğu görülmektedir. Firmalar ortalama olarak yaklaşık 8 yıllık bir ihracat deneyimine sahiptir. İhracat teşviklerinden yararlanma ve fuarlara katılım düzeylerine bakıldığında ise sırasıyla ortalama 8,34 ve 7,03’tür. Yani firmaların yaklaşık olarak ortalama 8 kez ihracat teşviklerinden faydalandıkları ve 7 kez uluslararası fuarlara katıldıkları görülmektedir. Firmaların ihracat performansı ise 5’li likert ölçekte ortalama olarak 2,76’dır. Araştırmaya katılan firmaların sektörlerine bakıldığında %83,7’si (215 firma) imalat sektöründe, %16,3’ü (42 firma) hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
ÜDY Yaşı	22	64	39,65	9,316
ÜDY Kıdemi	1	33	8,56	6,826
ÜDY Yabancı Dil Bilgisi	0	4	1,64	0,926
ÜDY Küresel Yönlülüğü	1	5	3,51	1,039
ÜDY Girişimcilik Eğilimi	1	5	3,21	1,002
ÜDY Uluslararası Deneyimi	1	4,5	1,64	0,678
ÜDY Sosyal Sermaye Düzeyi	1	5	2,58	0,725
ÜDY Ağ İlişki Düzeyi	1	4	2,02	0,633
ÜDY Cinsiyeti	N	%	Ortalama	Standart Sapma
Erkek	216	84,0	1,16	,367
Kadın	41	16,0		

ÜDY Eğitim Düzeyi				
Hiç Okula Gitmemiş	1	,4	3,34	,829
İlköğretim/Ortaöğretim	45	17,5		
Lise	87	33,9		
Ön Lisans/Lisans	113	44,0		
Lisansüstü	11	4,3		

Tablo 4 incelendiğinde Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin %84’ü (216 kişi) erkek, %16’sı (41 kişi) kadındır. Bu da Türkiye’nin erkek egemen bir toplum olması ile benzerlik gösteren bir bulgudur. Bu yöneticilerin yalnızca %0,4’lük kısmı (1 kişi) hiç okula gitmemiş iken, %17,5’i (45 kişi) ilköğretim/ortaöğretim seviyesinde, %33,9’u (87 kişi) lise seviyesinde, %44 (113 kişi) ön lisans/lisans seviyesinde ve %4,3’ü (11 kişi) lisansüstü seviyede eğitim almıştır. Firmalarda yönetici pozisyonundaki kişilerin yaşının yaklaşık olarak 40 olduğu görülmektedir. Bu sonuç genç olarak ifade edebileceğimiz 35 yaş altında yöneticilerin sayısının az olduğunu göstermektedir. Aslında bu sonuç Türkiye’de daha çok aile şirketi olarak varlığını sürdüren KOBİ’lerde yaşı en büyük kişinin şirketin yönetici pozisyonunda yer alması düşüncesiyle paralellik göstermektedir. Görev süresi (kıdem) olarak ise yöneticiler ortalama olarak yaklaşık 9 yıldır mevcut görevlerini sürdürmektedir. Yabancı dil bilmeyen yöneticiler olduğu gibi en fazla yabancı dil bilgisine sahip yönetici ise 4 dil bilmektedir. Tablo 4’e göre, üst düzey yöneticilerin küresel yönlülükleri (3,51) ve girişimcilik eğilimleri (3,21) yüksek seviyede iken, sosyal sermaye düzeyleri (2,58) ortalamanın üzerindedir. Ağ ilişki düzeyleri (2,02) ortalama altında iken, uluslararası deneyimleri (1,64) düşük seviyelerdedir.

Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları ise Tablo 5’te sunulmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişkenlerden girişimcilik eğilimi ile uluslararası deneyim dışındaki tüm değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmamaktadır. Korelasyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının üst sınır olan 80’den aşağı olduğunu göstermektedir (Gujarati, 1995: 335).

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	1																			
2	.062	1																		
3	-.034	-.093	1																	
4	.087	.035	.040	1																
5	-.100	.037	.042	-.043	1															
6	-.315**	-.007	.344**	-.157*	.180**	1														
7	.006	.011	.085	-.038	.022	.079	1													
8	-.021	.111	.006	-.089	.072	.445**	-.045	1												
9	-.024	-.027	.032	.035	-.017	-.238**	.339*	-.212**	1											
10	.088	.014	.086	.167**	-.084	-.185**	.008	-.185**	.104	1										
11	.001	-.015	.107	.122	.099	-.005	.075	.036	.215**	.374**	1									
12	.225**	-.003	.118	.128*	-.069	-.078	-.073	-.045	.036	.220**	.229	1								
13	-.025	.034	.032	-.044	.075	-.008	.012	.018	.238**	.107	.090	.111	1							
14	.128*	-.030	-.041	.116	-.030	-.073	-.046	-.103	.026	.191**	.167**	.557**	-.011	1						
15	-.076	-.164**	.309**	-.027	-.006	.124*	.025	.045	.019	.124*	.000	.132*	.050	.089	1					
16	-.646**	-.091	.533**	-.043	.094	.477**	.048	.003	-.020	-.018	.049	-.022	.058	-.079	.299**	1				
17	-.044	-.004	.084	-.154*	-.163**	.007	-.087	-.028	.067	-.006	.007	.029	.123*	-.011	.147**	.117	1			
18	.125*	.060	-.109	.144*	.013	-.161**	-.008	-.013	.080	-.020	.016	.075	.034	-.063	-.166**	-.167**	.040	1		
19	.031	.072	.074	-.075	.010	-.012	.003	.024	.068	.114	.159*	.109	.220**	.112	.083	.040	.075	-.049	1	
20	.237**	.077	.213**	.060	-.047	-.051	-.009	-.087	.038	.393**	.341**	.590**	.177**	.426**	.254**	.062	.044	.002	.177**	1

N=257 1-Uluslararası Hız 2-Teknoloji Düzeyi 3-İhracat Düzeyi 4-İhracat Deneyimi 5-Fuarlara Katılım Düzeyi 6-Yönetici Kıdemli 7-Yönetici Eğitimi 8-Yönetici Yaşı 9-Yönetici Yabancı Dil Bilgisi 10-Sosyal Ağ İlişkileri 11-Sosyal Sermaye 12-Küresel Yönlülük 13-Uluslararası Deneyim 14-Girişimcilik Eğitimi 15-Firma Büyüklüğü 16-Firma Yaşı 17-İthalat Faaliyeti 18-Sektör 19-İhracat Şekli 20-İhracat Performansı

3.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

Tablo 6, araştırmaya ilişkin oluşturulan model sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. Araştırmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken: İhracat Performansı			
	1. Adım	2. Adım	3. Adım	4. Adım
Sabit	2,657***	2,881***	3,175***	,647**
Firma Büyüklüğü	,006 (3,934)***	,006 (4,145)***	,006 (4,137)***	,004 (3,467)***
Firma Yaşı	-,001 (-,273)	,301 (1,834)*	,268 (1,617)	,050 (,598)
İthalat Faaliyeti	-,005 (-,053)	,009 (,090)	-,004 (-,038)	-,025 (-,330)
Sektör	,033 (,538)	,020 (,317)	,018 (,286)	,012 (,252)
İhracat Şekli	-,267 (-2,556)**	-,229 (-2,179)**	-,235 (-2,223)**	-,219 (1,677)*
Teknoloji Düzeyi		,680 (1,631)*	,763 (1,812)*	,778 (2,428)**
Uluslararasılaşma Hızı		,299 (1,833)*	,267 (1,619)*	,217 (1,670)*
Firmanın İhracat Deneyimi		-,082 (-,357)	-,069 (-,261)	-,016 (-,151)
İhracat Desteklerden Yararlanma		,005 (,826)	,004 (,624)	-,006 (1,267)
Uluslararası Fuarlara Katılım		-,002 (-,621)	-,002 (-,479)	-,002 (-,602)
ÜDY Kıdemi			-,001 (-,183)	,001 (,194)
ÜDY Eğitim Seviyesi			,058 (,380)	,015 (,127)
ÜDY Yaş			-,008 (-1,321)	-,006 (-1,341)
ÜDY Yabancı Dil Bilgisi			-,023 (-,310)	-,072 (-1,205)
Ağ İlişkileri Düzeyi				,215 (3,226)***
Sosyal Sermaye Düzeyi				,210 (3,526)***
Küresel Yönlülük				,314 (7,121)***
Uluslararası Deneyim				,117 (2,085)*

Girişimcilik Eğilimi				,086 (1,869)**
VIF	1,016-1,126	1,041-1,175	1,050-2,168	1,114-2,350
Durbin Watson	2,017	2,020	2,001	1,919
R ²	,090	,117	,127	,469
F İstatistiği	4,980***	3,271***	2,520***	12,920***
Gözlem Sayısı (N)	257	257	257	257

Parantez içindeki değerler; katsayılar için t istatistiklerini göstermektedir. ***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı problemi ortaya çıkmaktadır. Tablo 6'da regresyon denklemlerine dahil edilen değişkenlere ait Varyans Şişirme Faktörleri (VIF) hesap edilmiş ve çok fazla model olduğu için ayrı ayrı değil aralıklar şeklinde VIF sonuçları verilmiştir. VIF değeri büyüdükçe bağımsız değişkenler arasında ciddi çoklu doğrusal bağlantı söz konusudur. Uygulamada VIF değerlerinin 10'un üzerinde olması ciddi çoklu doğrusal bağlantı olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da yer alan değerler, korelasyon katsayılarını bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, regresyon sonuçlarını yorumlamada ciddi bir problem olarak görülen çoklu doğrusal bağlantı sorununun bu çalışmada ortaya çıkmadığını göstermektedir (Hair vd., 2007). Çoklu regresyon analizinde hata teriminin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki bulunması halini ifade eden oto-korelasyon regresyon modelinin önemli bir varsayımdır. Bunun için Durbin-Watson değerine bakmak gerekmektedir. Tablo 6'da yer alan Durbin-Watson değerleri ise çalışmada oto-korelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Tablo 6'daki bulgular ışığında firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizinin birinci adımında kontrol değişkenleri analiz edilmişlerdir. Model istatistiksel olarak ($F=4,980$, $p<0,01$) anlamlı çıkmış ve ihracat performansındaki değişimin %9,00'unu açıklamaktadır. Ancak modeldeki beş kontrol değişkeninden sadece firma büyüklüğü ve ihracat şekli ($\beta=,006$ $p<0,01$) ve firma yaşı ($\beta=-,267$ $p<0,05$) ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Firma büyüklüğü de ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir. Firma yaşı, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

İkinci adımda firma özellikleri olan firma ihracat deneyimi, uluslararasılaşma hızı, teknoloji düzeyi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat desteklerinden yararlanma düzeyi modele eklenmiş ve bu model de ($F=3,271$,

$p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Model ihracat performansındaki değişimin %11,70’ini açıklamaktadır. Uluslararasılaşma hızı ($\beta=0,299$ $p<0,10$) ve teknoloji düzeyinin ($\beta=0,680$ $p<0,10$) pozitif yönlü katkıları tespit edilirken, firma ihracat deneyimi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat teşviklerinden yararlanma değişkenlerine ilişkin katsayılar anlamlı çıkmamıştır. Firma büyüklüğü ($\beta=,00611$ $p<0,01$) ve ihracat şekli $\beta=-,229$ $p<0,05$) değişkenlerinin anlamlı katkısının yaklaşık olarak aynı düzeyde devam ettiği görülmekle birlikte firma özelliklerine ilişkin değişkenlerin modele dahil edilmesi firma yaşı ($\beta=-0,301$ $p<0,10$) kontrol değişkeninin etkisini açığa çıkmasını sağlamıştır.

Üçüncü adımda ise modele üst düzey yöneticinin demografik özellikleri olarak yöneticinin yaşı, görev süresi, eğitim seviyesi ve yabancı dil bilgisi değişkenleri eklenmiştir. Üçüncü model de ($F=2,520$ $p<0,01$) anlamlı çıkmış ve ihracat performansındaki değişimin %12,70’ini açıklamaktadır. Burada üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinden hiç birinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Fakat firma özelliği olarak firma uluslararasılaşma hızı ($\beta=,267$ $p<0,10$), teknoloji düzeyi ($\beta=,763$ $p<0,10$) değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlılıkları devam etmektedir. Fakat üst düzey yöneticinin demografik özelliklerinin modele girmesiyle birlikte firma yaşının anlamlılığı ortadan kalkmıştır. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ($\beta=,006$, $p<0,01$) ve ihracat şeklinin ($\beta=-,235$ $p<0,05$) etkileri bir önceki adıma göre fazla bir farklılaşma göstermemektedir.

Dördüncü ve son adımda ise üst düzey yöneticinin sosyal özelliklerini ölçmek için kullanılan küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye ve sosyal ağ ilişkileri bağımsız değişkenleri diğer değişkenlerle birlikte modele dahil edilmiştir. Model hiyerarşik regresyon sonucu elde edilen son modeli göstermektedir. Bu model anlamlı ($F=12,920$ $p<0,01$) ve tüm değişkenleri içererek ihracat performansındaki değişimin %46,90’ını açıkladığından dolayı bundan sonraki yorumlamalarda kullanılmaktadır. Modelde firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızı ($\beta=,217$ $p<0,10$), teknoloji düzeyi ($\beta=,778$ $p<0,05$) değişkenlerinin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Firma özelliklerinden firma ihracat deneyimi, fuarlara katılım düzeyi ve ihracat desteklerinden yararlanma değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Üst düzey yöneticinin demografik özellikleri olan yaş, eğitim seviyesi, kıdemi ve yabancı dil bilgisi değişkenlerinin ise ihracat performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Üst düzey yöneticinin küresel yönlülük ($\beta=,314$ $p<0,01$), uluslararası deneyim ($\beta=,117$ $p<0,10$), girişimcilik eğilimi ($\beta=,086$ $p<0,05$), sosyal sermaye düzeyi ($\beta=,210$ $p<0,01$) ve sosyal ağ ilişkileri ($\beta=,215$ $p<0,01$) değişkenlerinin ise KOBİ ihracat performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü

($\beta=,004$ $p<0,01$) ve ihracat şekli ($\beta=,219$ $p<0,10$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Büyüklük pozitif yönde etki etmekte iken ihracat şekli negatif şekilde etkilemektedir. İhracat şekli kukla değişken olarak kodlandığından dolayı olumsuz bir etkiden değil dolaylı ihracatın doğrudan ihracata göre KOBİ ihracat performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Firma yaşı, ithalat faaliyeti ve sektör değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 7’de özetlenmektedir.

Tablo 7. Hipotezlerin ve Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Değişkenler	Hipotezler	Sonuç	Bek. İşaret	İhracat Per.
Firma Özellikleri	H_{1a}: KOBİ’lerin ihracat deneyiminin atması ihracat performansını artırır.	H _{1a} :Desteklenmedi	+	İ.Y
	H_{1b}: KOBİ’lerin uluslararasılaşma hızının artması ihracat performansını artırır.	H _{1b} :Desteklendi	+	(+)*
	H_{1c}: KOBİ’lerin teknoloji düzeyinin artması ihracat performansını artırır.	H _{1c} :Desteklendi	+	(+)**
	H_{1d}: KOBİ’lerin ihracat desteklerinden yararlanma düzeyinin artması ihracat performansını artırır.	H _{1d} :Desteklenmedi	+	İ.Y
	H_{1e}: KOBİ’lerin uluslararası fuarlara katılımının artması ihracat performansını artırır.	H _{1e} :Desteklenmedi	+	İ.Y
ÜDY; Demografik Özellikleri	H_{2a}: Üst düzey yöneticinin genç yaşta olması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{2a} :Desteklenmedi	-	İ.Y
	H_{2b}: Üst düzey yöneticinin kıdeminin artması KOBİ’lerde ihracat performansını azaltır.	H _{2b} :Desteklenmedi	-	İ.Y
	H_{2c}: Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{2c} :Desteklenmedi	+	İ.Y
	H_{2d}: Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{2d} :Desteklenmedi	+	İ.Y
Girişimcilik özellikleri ve sosyal ağ özellikleri	H_{3a}: Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğünün artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{3a} :Desteklendi	+	(+)***
	H_{3b}: Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyiminin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{3b} :Desteklendi	+	(+)**
	H_{3c}: Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğiliminin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{3c} :Desteklendi	+	(+)*
	H_{3d}: Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{3d} :Desteklendi	+	(+)***
	H_{3e}: Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkilerinin artması KOBİ’lerde ihracat performansını artırır.	H _{3e} :Desteklendi	+	(+)***

Kontrol değişkenleri	
Sektör	
Firma büyüklüğü	+
Firma Yaşı	
İhracat şekli	-
İthalat faaliyeti	

İ.Y.= İlişki Yok

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde hem iç pazardaki rekabet ortamından kaynaklı hem de dış pazardaki fırsatları yakalama noktasında KOBİ’lerde ihracat faaliyetlerine yönelmektedir. Fakat birçok KOBİ ya dış pazara açılmaktan çekinmekte ya da dış pazara açıldıktan sonra umduğunu bulamayarak dış pazardaki faaliyetlerine son vermektedir. Bu nedenle, ihracatta başarılı olabilmek için firmaların ihracat performansını etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmeleri önem arz etmektedir. KOBİ’ler bazı özellikleri bakımından diğer firmalardan ayrılmakta ve bu firmalarda üst kademelerde bulunan kişiler önemli roller üstlenmektedir. Nitekim KOBİ’lerin ihracat performansı firma özelliklerinin yanında üst düzey yöneticilerin özellikleri ile de ilişkilidir. Bu kapsamda çalışmada KOBİ’lerde firma özellikleri ile birlikte önemli rollere sahip olan üst düzey yönetici özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçları hem firma hem de üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Firma özellikleri açısından bakıldığında uluslararasılaşma hızının ve teknoloji düzeyinin ihracat performansı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Nitekim bir işletme ne kadar fazla süre yerli pazarda kalırsa dış pazar hakkındaki bilgisi de o denli azalacaktır (Blomstermo, 2004: 12). Bu nedenle uluslararasılaşma hızı yüksek olan firmaların diğerlerine göre dış pazar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları ve deneyimlerini artırmalarının ihracat performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu noktada Türkiye’de faaliyette bulunana KOBİ’lerin kuruldukları andan itibaren ya da kurulduktan sonra kısa bir süre içerisinde dış pazara açılmayı düşünmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji düzeyi açısından bakıldığında ise teknoloji düzeyi yüksek olan KOBİ’lerin rakiplerine oranla daha yüksek bir ihracat performansına sahip oldukları görülmektedir. Nitekim Kaynak ve Kuan (1993: 36) yapmış oldukları çalışmada, ihracat performansı yüksek olan firmaların özellikle gelişmiş ülkelere yapmış oldukları ihracatta teknolojinin rekabetçi avantajını

kullandıklarını söylemişlerdir. Bu sonuç çerçevesinde ihracatta daha fazla başarı isteyen KOBİ'lerin teknolojik üstünlük arayışına girmeleri ve teknolojinin rekabetçi avantajını kullanmaları gerekmektedir.

Devletin ve devlete bağlı kurumların KOBİ'lerin dış pazara açılmaları için sağladığı ihracat ve fuar destekleri ile bu fuarlara katılım düzeyinin ise KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aslında ihracat desteklerinin KOBİ'lere maddi açıdan önemli katkılar sağlaması, fuara katılımın ise müşterilerle ilişkiler geliştirilmesi, rakip ve pazar hakkında bilgi sağlaması noktasında katkılar sağlaması umulmaktadır. Bu bağlamda bu sonuç KOBİ niteliğindeki firmalara sağlanan desteklerin yeterli miktarlarda olmadığı ya da KOBİ'lerin bu tür desteklerden fazlaca haberdar olmadığını düşündürmektedir. Bu nedenle Ekonomi Bakanlığı, İGEME, KOSGEB vb. kurum ve kuruluşların ihracat yapmakta olan ya da ihracat yapma potansiyeline sahip olan firmaları belirleyerek bu firmaları hem ihracat teşvikleri hem de yurt dışı fuarlara katılım noktasında bilgilendirmesi bu desteklerin yararlarının artırılması açısından önemli olabilir. Ayrıca söz konusu destekleri sağlayan kurum ve kuruluşların birbirleriyle iş birliği halinde hareket etmeleri de önemlidir.

Diğer yandan araştırma sonucunda KOBİ'ler için oldukça önemli roller üstlenen üst düzey yöneticilerin bazı özelliklerinin ihracat performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin küresel yönlü olmaları ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir. Öyle ki, daha kuruldukları anda ihracat düşüncesiyle hareket eden, tüm dünyayı hitap edilecek pazar olarak gören ve bu motivasyona sahip yöneticiler KOBİ'lerin dış pazarda diğerlerine oranla daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte uluslararası deneyime sahip üst düzey yöneticiler ile KOBİ'lerin ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu noktada yöneticilerin uluslararası deneyiminin artmasının dış pazarla ilgili bilgi ve ilişkilerinin artmasını sağladığı düşünülebilir. Söz konusu sonuç, Lages ve Montgomery (2005: 763)'nin deneyimli yöneticiler öğrenme sürecinde daha başarılı olacak ve böylece firmalarının yüksek ihracat performansını sağlayabilecektir görüşü ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin yüksek olması da KOBİ'lerin ihracat performansını olumlu etkileyen bir diğer unsurdur. Bu sonuca göre, dış pazarlara ziyaretler gerçekleştiren, daha fazla risk alabilen ve dış pazarlar hakkında daha fazla bilgi alan yöneticilere sahip KOBİ'lerin ihracatta bir adım önde olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Ayrıca bu sonuç Koh (1991) ve Kaynak ve Kuan (2003) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bununla birlikte yüksek sosyal sermayeye ve ağ ilişkilerine sahip olan üst düzey yöneticilerce yönetilen KOBİ'lerin ihracat performansının olumlu yönde etkilendiği de dikkat çekmektedir. Nitekim yüksek sosyal sermayeye

sahip kişiler daha fazla ilişki ağlarına sahip olan kişilerdir. Gerek siyasetler ve hükümet, gerek iş dünyası ile kurum ve kuruluşlar gerekse de basın, spor vb. ile ilgili STK, dernek ve vakıflar ile iyi ilişkileri olan firmaların ihracat performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Firmalardaki yöneticilerin bu ilişkileri firmaları için kullanmaları da olağandır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede de sahip olunan ağ ilişkilerinin (bağlantıları) karşılaşılan bazı engel ve zorlukları aşma noktasında etkili olacağı da bir gerçektir. Yine Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu tür ilişkiler işlerin daha kolay ve hızlı yürütülmesi anlamında da önem arz ettiğinden dolayı beklenen sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca bu sonuç ilişkilerin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olacağını ifade eden (Acquaah, 2007; Peng ve Luo, 2000) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kontrol değişkenleri açısından bakıldığında bazı kontrol değişkenlerinin modelin anlamlılığını etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda firma büyüklüğünün ve ihracat şeklinin ihracat performansını etkilemektedir. Firmanın büyüklüğü kaynaklarının daha fazla olduğunun bir kanıtı olabilmektedir. Bu kaynaklar ister insan kaynağı ister finansal kaynak olsun firma için bir avantajdır. Elinde kaynak olan firmalarda dış pazara açılma noktasında daha istekli ve kararlı hareket edebilir. Yine büyük firmalar devlet desteğinden faydalanma ve teknoloji noktasında da bir adım önde olduklarından dolayı ortaya çıkan sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla da benzerlik (Çavuşgil ve Naor, 1987; Baldauf vd., 2000) göstermektedir. Öyle ki, örneklemimizin KOBİ’ler olduğu düşünüldüğünde KOBİ niteliğindeki firmalar arasında dahi büyüklük ihracat performansı üzerinde etkili ise firmalar için önemli bir unsurdur. Zaten ihracat en başarılı firmalar listesine baktığımızda (TİM-1000) bunlar içerisinde KOBİ niteliğinde olan işletmeler büyük işletmelere göre oldukça az sayıdadır. İhracat şekli de KOBİ ihracat performansında etkili olan bir diğer değişkendir.

Bu sonuçlar çerçevesinde üstün teknolojiye sahip olan ve kuruldukları andan itibaren dış pazara açılmayı düşünen KOBİ’ler ihracatta daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin küresel yönlü olmaları ve bu kapsamda girişimcilik ruhu ile hareket etmeleri, dış pazarlara sık sık ziyaretler gerçekleştirmeleri, yurt dışı deneyimlerini artırıcı faaliyetler ile eğitimlere katılmaları, sosyal yönlerini ve ilişkilerini geliştirmeleri KOBİ’lerin daha iyi bir ihracat performansı sergilemelerini sağlayacaktır.

Araştırma KOBİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan faktörlerin neler olduğu noktasında literatüre katkı sunmaktadır. Çalışma ayrıca KOBİ’lerin dış pazara açılma ve dış pazarda daha verimli olabilmeleri adına daha çok çalışma yapılması gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma

gelecekte sadece subjektif performans ölçütlerini değil hem subjektif hem de objektif performans ölçütlerini birlikte ele alan çalışmalar yapılması noktasında da yol gösterici olabilir.

Kaynakça

- Aaby, Nils-Erik ve Stanley F. Slater (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6 (4): 7-26.
- Acquaah, Moses (2007), "Managerial Social Capital, Strategic Orientation and Organizational Performance in An Emerging Economy", *Strategic Management Journal*, 28 (12): 1235-1255.
- Ainuddin, R. Azimah, Paul W. Beamish, John S. Hulland ve Michael J. Rouse (2007), "Resource Attributes and Firm Performance in International Ventures", *Journal of World Business*, 42: 47-60.
- Aspelund, Arild ve Øystein Moen (2001), "A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals", *Reassessing the Internationalization of The Firm*, 11: 195-223.
- Axinn, Catherine R. ve Paul Matthyssens (2001), "Limits of Internationalization Theories in An Limited World", *International Marketing Review*, 19 (5): 436-449.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens ve Udo Wagner (2000), "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies", *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
- Barney, Jay B. (2001), "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Tenyear Retrospective on the Resource-based View", *Journal of Management*, 27: 643-650.
- Beamish, Paul W., Ron Craig ve Kerry Mclellan (1993), "The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters on Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, 33: 121-137.
- Bernard, Andrew B. ve J. Bradford Jensen (1999), "Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect or Both?", *Journal of International Economics*, 1-25.
- Blomstermo, Anders, Kent Eriksson ve D. Deo Sharma (2004), "Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 239-258.
- Boeker, Warren (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, 40 (1): 152-170.
- Brown, J. David, John S. Earle ve Dana Lup (2005), "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance and the Business Environment in Romania", *Economic Development and Cultural Change*, 54 (1): 33-70.
- Brouthers, Lance E. ve George Nakos (2005), "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management*, 43 (4): 363-381.
- Buckley, Peter J. ve Mark Casson (1998), "Models of The Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 29(1): 21-44.

- Carpenter, Mason A. ve James W. Fredrickson (2001), “Top Management Teams. Global Strategic Posture. and the Moderating Role of Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, 44 (3): 533-545.
- Carpenter, Mason A., Marta A. Geletkanycz ve Wm Gerard Sanders (2004), “Upper Echelons Research Revisited: Antecedents. Elements. and Consequences of Top Management Team Composition”, *Journal of Management*, 30 (6): 749-778.
- Chetty, Sylvie K. ve R. T. Hamilton 1993, “Firm-Level Determinants Of Export Performance: A Meta-Analysis”, *International Marketing Review*, 10: 26-34.
- Child, John (1972), “Organizational Structure. Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, *Sociology*, 6 (1): 2-22.
- Contractor, Farok J., Chin C. Hsu ve Sumit K. Kundu (2005), “Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry”, *Management International Review*, 45 (3): 83-110.
- Cooper, Robert G. ve Elko J. Kleinschmidt (1985), “The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance”, *Journal of International Business Studies*, 16: 37-55.
- Çavuşgil, S. Tamer ve John R. Nevin (1981), “Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, 18: 114-119.
- Çavuşgil, S. Tamer (1984), “Organizational Characteristics Associated With Export Activity”, *Journal of Management Studies*, 21 (1): 1-22.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Jacob Naor (1987), “Firm and Management Characteristics as Discriminators For Export Marketing Activity”, *Journal of Business Research*, 15 (3): 221-235.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Shaoming Zou (1994), “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58: 1-21.
- Da Rocha, Angela, Carl H. Christensen ve Carlos Eduardo Da Cunha (1990), “Aggressive and Passive Exporters: A Study on The Brazilian Furniture Industry”, *International Marketing Review*, 7 (5): 6-15.
- Dalli, Daniele (1994), “The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms”, *Advances in International Marketing*, 6: 32-42.
- Danişman, Ali ve Ahmet Görkem Sökmen (2007), “Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: Kobi’ler Üzerinde Bir Arastırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 213-230.
- Das, Mallika (1994), “Successful and Unsuccessful Exporters From Developing Countries”, *European Journal of Marketing*, 28: 19-33.
- Datta, Deepak K., Nandini Rajagopalan ve Yan Zhang (2003), “New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics”, *British Journal of Management*, 14: 101-114.
- Dean, David L., Bülent Mengüç ve Christopher Paul Myers (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.
- De Luz, Michael (1993), “Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance For Brazil-Based Manufacturers”, *Journal of Global Marketing*, 7 (1): 87-110.
- Dhanaraj, Charles ve Paul W. Beamish. (2003), “A Resource-based Approach to the Study of Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, 41 (3): 242-261.

- Diamantopoulos, Adamantios ve Karen Inglis (1988), "Identifying Differences between High- and Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, 5 (2): 52-60.
- Diamantopoulos, Adamantios ve Nikolaos Kakkos (2007), "Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration", *Journal of International Marketing*, 15 (3): 1-31.
- Ditchl, Erwin, Hans-Georg Koeglmayr ve Stefan Mueller (1990), "International Orientation As a Precondition for Export Success. Journal of International Business Studies" 21(1): 23-40.
- Donthu, Naveen ve Sang Hyeon Kim (1993), "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth" *Journal of Global Marketing*, 7 (1): 47-63.
- Erik, Dilek ve Güneş Gençylmaz (2005), "Türkiye'deki KOBİ'lerin AB Politikalarına Uyumu", 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 504-510.
- Erramilli, M. Krishna (1991), "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, 479-501.
- Fenwick, Ian ve Lyn Amine (1979), "Export Performance And Export Policy: Evidence From The U.K. Clothing", *The Journal of Operational Research Society*, 30 (8): 747-754.
- Freeman, Susan ve S. Tamer Çavuşgil (2007), "Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization", *Journal of International Marketing*, 15 (4): 1-40.
- Gemunden, Hans-Georg (1991), "Success Factors in Export Marketing", Paliwoda, Stanley (Der.), *New Perspectives in International Marketing* (London: Routledge): 33-62.
- Gujarati, Damoder (1995), *Basic Econometrics*, (Singapore: McGraw-Hill).
- Hambrick, Donald C. ve Phyllis A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9 (2): 193-206.
- Hambrick, Donald C., Marta A. Geletkanycz ve James W. Fredrickson (1993), "Top Executive Commitment to Status Quo: Some Tests of Its Determinants", *Strategic Management Journal*, 14: 401-418.
- Hadjimanolis, Athanasios (2000), "A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 12 (2): 263-281.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William Black (2007), *Multivariate Data Analysis*, (New Jersey: Prentice-Hall).
- Herrmann, Pol ve Deepak D. Datta (2005), "Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation", *British Journal of Management*, 16 (1): 69-78.
- Javalgi, Rajshekhar G., D. Steven White ve Oscar Lee (2000), "Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigation by Industry Type", *Journal of Business Research*, 47: 217-228.
- Johansson, Johnny K. ve Ikujiro Nonaka (1983), "Japanese Export Marketing: Structures. Strategies. Counterstrategies", *International Marketing Review*, 1 (2): 12-25.
- Kalaycı, Şeref (2016), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım).
- Katsikeas, Constantine S., Nigel F. Piercy ve Chris Ioannidis (1995), "Determinants of Export Performance in A European Context", *European Journal of Marketing*, 30 (6): 6-35.
- Kaynak, Erdener ve Wellington Kang-yen Kuan (1993), "Environment. Strategy. Structure. and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firm", *Journal of Business Research*, 27: 33-49.

- Koh, Anthony C. (1991), “Relationships Among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance”, *International Marketing Review*, 8 (3): 46-60.
- Lages, Luis Filipe ve Cristiana Raquel Lages (2004), “The STEP Scale: A Measure of Short Term Export Performance Improvement”, *Journal of International Marketing*, 12 (1): 36–56.
- Lages, Luis Filipe, Carmen Lages ve Cristiana Raquel Lages (2005), “Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and The PERFEX Scorecard”, *Journal of International Marketing*, (3): 79–104.
- Lamb, Peter W. ve Peter W. Liesch (2002), “The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships Between Market Commitment, Knowledge and Involvement”, *Management International Review*, 7-26.
- Lee, Chong S. ve Yoo S. Yang (1980), “Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance”, *International Marketing Review*, 7 (4): 41–51.
- Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas ve Nigel F. Piercy (1998), “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, *Journal of International Marketing*, 6 (2): 74-102.
- Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas ve Saeed Samiee (2002), “Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A MetaAnalysis”, *Journal of Business Research*, 55 (1): 51–67.
- Lord, Michael D. ve Annette L. Ranft (2000), “Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge”, *Journal of International Business*, 31 (4): 573-589.
- Louter, Pieter J., Cok Ouwerkerk ve Ben A. Bakker (1991), “An Inquiry into Successful Exporting”, *European Journal of Marketing*, 25 (6): 7-23.
- Madsen, Tage Koed (1989), “Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence”, *International Marketing Review*, 6 (44): 41-57.
- Madsen, Tage Koed ve Per Servais (1997), “The internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- McConnell, James E. (1979), “The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior”, *Economic Geography*, 55 (3): 171-183.
- Michel, John G. ve Donald C. Hambrick (1992), “Diversification Posture and Top Management Team Characteristics”, *Academy of Management Journal*, 35 (1): 9-37.
- Michalisin, Michael D., Douglas M. Kline ve Robert D. Smith (2000), “Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi Industry Study of The Resource Based View”, *Journal of Business Strategies*, 17 (2): 91-117.
- Moon, Junyeon ve Haksik Lee (1990), “On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry”, *International Marketing Review*, 7 (5): 16-26.
- O’Cass, Aron ve Craig Julian (2003), “Examining firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters”, *European Journal of Marketing*, 37: 366–384.
- Özdemir, Şuayip ve Veysel Kula (2005), “İhracat Performansının Belirleyicisi Olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 40-53.
- Peng, Mike W. ve Yadong Luo (2000), “Managerial Ties and Firm Performance in A Transition Economy: The Nature of A Micro–Macro Link”, *Academy of Management Journal*, 43 (3): 486–501.

- Pitcher, Patricia ve Anne D. Smith (2001), "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science*, 12 (1): 1-18.
- Pun, Kit Fai ve Anthony Sydney White (2005), "A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks", *International Journal of Management Reviews*, 7(1): 49-71.
- Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen ve Felicitas Evangelista (2001), "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3): 75-107.
- Reid, Stan (1983), "Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice", *Journal of International Business Studies*, 2: 44-56.
- Reuber, A. Rebecca ve Eileen Fischer (1997), "The influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 28: 807-825.
- Samiee, Saeed ve Peter GP Walters (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, 20 (3): 235-248.
- Schlegelmilch, Bodo B. ve A. G. Ross (1987), "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success", *Journal of Marketing Management*, 3 (2): 145-158.
- Shoham, Aviv (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 6(3): 59-81.
- Sousa, Carlos MP (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, 9: 1-22.
- Spence, Martine M. (2003), "Evaluating Export Promotion Programmes: UK Overseas Trade Mission", *Small Business Economics*, 20 (1): 83-103.
- Styles, Chris ve Tim Ambler (1994), "Successful Export Practice: The UK Experience", *International Marketing Review*, 11 (6): 23-47.
- Swift, Jonathan (1990), "Marketing Competence and Language Skills: U.K. Firms in the Spanish Market", *International Business Communication*, 2 (2): 22-26.
- Thompson, John L. (1999), "A Strategic Perspective of Entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5 (6): 279-296.
- TÜİK (2015), *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2015*, www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21864 (05.12.2016).
- TÜİK (2016), *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2016*, www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=21540 (05.12.2016).
- Tyler, Beverly B. ve H. Kevin Steensma (1998), "The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances", *Strategic Management Journal*, 19: 939-965.
- Üner, M. Mithat, Akın Koçak, Erin Çavuşgil ve S. Tamer Çavuşgil (2013), "Do Barriers to Export Vary For Born Global and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in The Emerging Market Of Turkey", *International Business Review*, 22: 800-813.
- Yörük, Durmuş ve Ayşe Özgöz (2005), "KOBİ'lerin Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Kullandıkları Dış Pazarlara Açılma Yöntemleri: 11. Uluslararası Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarında Katılımcı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", *2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 127-136.

Erol Tekin – Tülay İlhan Nas • Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin Türkiye’de Faaliyette Bulunan KOBİ’lerin İhracat Performansı Üzerindeki • **1217**

Welch, Lawrence S. ve Reijo Luostarinen (1988), “Internationalisation: Evolution of Concept”, *Journal of General Management*, 14 (8): 34-55.

Zou, Shaoming ve Simona Stan (1998), “The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.

Zou, Shaoming, Charles R. Taylor ve Gregory E. Osland (1998), “The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure”, *Journal of International Marketing*, 6 (3): 37-58.