

İHRACAT PERFORMANSI ÖLÇÜTLERİ VE İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER¹

Eyüp KAHVECİ²

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 uluslararası 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).

Çalışmada öncelikle, ihracat performansı ve ihracat rekabet avantajı ile ilgili kavramlar hakkında ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Ardından, ihracat performans ölçütleri, ihracat performansını etkileyen faktörler açıklanarak ihracat performansında karşılaştırma sorunu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İhracat Performansı, İhracat Performans Ölçütleri, İhracat Performansını Etkileyen Faktörler.

1 Bu makale, yazarın Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda 2010 yılında yazmış olduğu "İhracat Performansı ve İşletme Stratejileri" isimli doktora tezinden alınarak hazırlanmıştır.

2 **Eyüp KAHVECİ**, Dr., T.C. Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanı.

EXPORT PERFORMANCE MEASURES AND FACTORS AFFECTING EXPORT PERFORMANCE

ABSTRACT

Research analyzing the impacts of enterprise features and administrative, strategic and environmental factors on export performance have gained increasing importance in previous periods because of the 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 research aiming to examine and explain the determinants of export performance, there is no consensus on the determinants of export performance (Aaby and Slatter, 1989; Bonaccorsi, 1992; Madsen, 1987; Moini, 1995; Diamantopoulos, 1999; Shoham, 1998; Zou and Stan, 1998).

In this study, detailed information about the concepts related to export performance and export competitive advantage has been given, firstly. Then, by elaborating on export performance measures and the factors affecting export performance, comparison problem for export performance has been analysed.

Keywords: *Export Performance, Export Performance Measures, Factors Affecting Export Performance.*

1. GİRİŞ

Dünyada son yıllarda hızlı bir şekilde kendini hissettiren küreselleşmeyle birlikte, firmalar uluslararası 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 performansı, akademik alanda olduğu kadar iş dünyasında da ilgi çeken alanlardan bir tanesidir. 1998'de 5.5 trilyon Amerikan Doları olan dünya ihracatı 2009 yılında 12,7 trilyon Amerikan Dolarına ulaşmıştır. Artan küreselleşme ve rekabet nedeniyle dış pazarlar işletmeler açısından doğal bir fırsat olarak görülmeye başlanmıştır (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 performansının işletmeler arasında karşılaştırılabilmesi için ölçütlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Çalışmada, farklı araştırmalarda kullanılan ihracat performans ölçütlerine, çeşitlerine yer verilerek bu ölçütlerle ilgili genel yorumlamalara yer verilmiştir. Ayrıca, işletmelerin ihracat stratejilerinin belirlenmesinde çok önemli olan ihracat performansını etkileyen faktörler sıralanarak bu faktörlerin işletmeler açısından önemine vurgu yapılmıştır.

2. İHRACAT PERFORMANSI

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 gücü üstünlüğü ya da sürdürülebilir rekabet avantajı ile ifade edilen kavramlarla açıklanmak istenilen, işletmelerin neler yaparak yüksek ekonomik performans gösterebilecekleridir.

Konuya ihracat performansı açısından bakıldığında, ihracat performansı, genel olarak işletmenin uluslararası satışlardan elde ettiği çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır (Shoham, 1998). Uluslararası satışlardan elde edilen çıktılar yüksek olduğunda ihracat performansı yüksek olmuş olacaktır. Çıktılar performansın finansal, stratejik yönleri ve değişimi yakalayabilecek şekilde belli bir zaman aralığını kapsmalıdır (Madsen, 1987; Shoham, 1998). Uluslararası 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).

Uluslararası satışlar ile işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, Grant (1987) İngiltere'deki işletmelerin yurtdışı 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) uluslararasılaşmanın derecesi ile Amerikan ve Avrupalı çok uluslu şirketlerin performansı arasında pozitif ilişkiyi tespit etmişlerdir. Bühner'in (1987) bulgularına göre uluslararasılaşma satış hacmini hızlıca artıran bir strateji sağlamakta, yatırımların geri ödeme süresini azaltmaktadır. Ayrıca, küresel stratejiler farklılaştırmayı engellemektedir. 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) kârlılık ile çok güçlü ilişkiyi tespit etmiştir.

3. İHRACAT REKABET GÜCÜ VE İHRACAT REKABET AVANTAJI

İşletmenin performansının iyi olması rekabet gücü veya rekabet avantajı elde edebilmesine bağlıdır. Genel olarak rekabet gücü, işletmelerin, sektörün, bölgenin, ülkenin ya da ekonomik birliklerin uluslararası 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 açısından rekabet gücü ise, herhangi bir işletmenin ulusal ya da uluslararası 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).

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 yeteneklerinin etkisiz hale getirilmesinin etkili olduğunu belirtmektedir (Aaker, 1989: 91-106).

Rekabet avantajı ise, bir işletmenin kendisini rakip işletmelerden ayıran nitelikler, yetenekler, kaynaklar, bilgi yöntemler ve stratejiler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler müşterileri için rakip firmalardan daha fazla değer yaratmaları sayesinde 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 yöntemlerindedir. 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).

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), işbirliği (cooperation), rekabet (competition) ve ortak paydada 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 metodları, 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 olmaları halinde de 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) işletmeler avantajını kullanarak sektörde standartları belirleyebilirler, elde ettikleri nakit gelirleri bu avantajını devam ettirmek için kullanabilir ve rakiplerin sektöre girişini zorlaştırıcı önlemler alabilirler. Bazı durumlarda pazar lideri ile kafa kafaya rekabet etmek gerekebileceği gibi, bazı durumlarda da rakipler pazar liderinin en zayıf olduğu alanlara yoğunlaşarak doğrudan rekabete girmeyebilirler. Bu durumda pazar liderinin çevresindeki coğrafi bölgeler ve yakın sektörlerle yoğunlaşarak lideri çevreleme stratejisi seçebilirler. Rekabetçi avantaj elde etmek için en temel prensiplerden biri de odaklanma stratejisidir. Bu strateji işletmenin, kaynaklarını üstünlük sağlayabileceği alanlara odaklaması ve bu alanda faaliyet göstermesidir (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 paydada 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 sınırlayabilmesi de rekabet avantajına neden olabilir.

Yurtiçi ve yurtdışı pazarlar arasındaki coğrafi ve fizik uzaklık, yurtdışı işler ile ilgili riskler, farklı gereklilikler, değerler ve satınalma davranışları ve yurtdışı 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 yurtdışı pazarlarda maliyet, üretim ve hizmet elemanlarının birleşimi ile göreceli olarak rekabetçi bir pozisyon elde etmesi demektir (Kaleka, 2002).

Yurtiçi pazar ile ihracat yapılan pazar arasında ekonomik, yasal, sosyokültürel, teknolojik ve benzer konularda önemli farklılıkların olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu tür farklılıklar ihracat pazarları ile yurtiçi pazarlarda farklı stratejilerin izlenmesini ve farklı piysalarda 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 (Tece 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;

- Rekabetçi yetenekler,
- 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 ve diğ., 1998).

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

- Fiziksel Varlıklar: Modern teknolojinin kullanımı, değerli hammaddelere ulaşılabilirlik kolaylığı, hedef ihracat pazarlarına yakınlık, üretim kapasitesi,
- Üretim Ölçeği: Yıllık işgücü döngüsü, çalışan sayısı, ihracat fonksiyonu ile doğrudan ilgili personel sayısı,
- Finansal Varlıklar: İhracata ve ihracat yatırımlarına ayrılan fonlar,
- İhracat Tecrübesi: İhracat 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 yurtdışı 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 kâr marjları verilerini kullanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre e-işletme araçlarını daha çok kullanan uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin performansının daha yüksek olduğu ve işletme büyüklüğü ile çalışanların beceri yoğunluğunun ihracat performansında rol oynadığı tespit edilmiştir.

Lages ve diğerleri (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;

- İhracat girişiminin finansal performansı,
 - İhracat girişiminin stratejik performansı,
 - İhracat girişiminin başarısı,
 - İhracat girişiminin yıllık ihracat aktivitelerine katkısı,
 - 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).

4. İHRACAT PERFORMANSI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

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

İşletmelerin uluslararası 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).

Aaby ve Slater (1989) ihracat performansı üzerindeki yönetsel etkileri 3 ana grup altında incelemiştir (Şekil 1).

İşletme Özellikleri: İşletme özellikleri de kendi içinde 3 alt kategoriye ayrılmıştır:

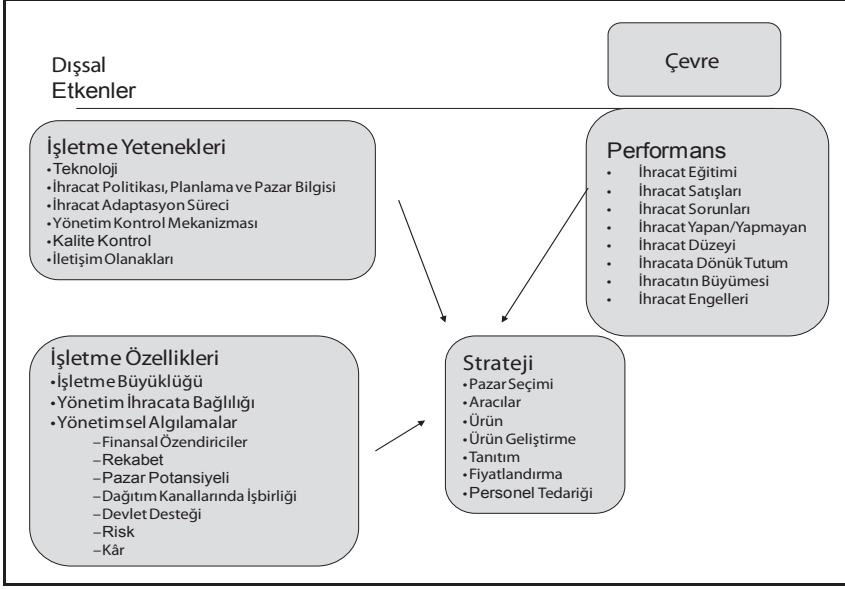
İşletme Büyüklüğü: İşletme büyüklüğü ile ilgili temel hipotez, büyük işletmelerin büyüklüğü ile ilişkili avantajların ihracatta daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Çavuşgil ve Nevin (1981), Christensen ve diğ. (1987) ihracat yapan ve yapmayan firmalar arasında büyüklükle ilişkili farklılıklar tespit etmişlerdir. Cooper ve Kleinschmidt (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).

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.

Yönetsel Algılamalar: Yönetimin finansal özendiriciler, rekabet durumu, pazar potansiyeli, dağıtım kanalları, riskler ve devlet desteği gibi konulardaki

davranışları ve algılamaları ihracat performansını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır.

Şekil 1. Aaby ve Slater İhracat Performansı Modeli



Kaynak: Aaby ve Slater, 1989.

İşletme Yetenekleri: Yöneticilerin uygun teknolojiyi kullanabilmesi, gerekli sorumluluğu alabilmesi, uluslararası gerekli bilgileri elde edebilmesi, tutarlı ve ulaşılabilir ihracat hedefleri koyabilmesi, ihracat politikaları geliştirebilmesi, gerekli kontrol sistemlerini kurabilmesi ihracat için gerekli yetenekler olarak sıralanabilir.

Teknoloji: Teknoloji yoğunluğunun ihracata eğilim ile ilişkili olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte bu ilişkinin yönü çok net değildir (Aaby ve Slater, 1989; s.18).

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).

İhracat Adaptasyon Sürecindeki Aşama: Başlangıç aşamasında olan işletmelerin satış ve iletişim için daha fazla çaba sarfettikleri ve müşteri hizmetlerini kritik bir performans göstergesi olarak düşündükleri tespit edilmiştir.

Yönetim ve Kalite Kontrol Sistemleri: Başarılı ihracatçıların ihracat performansını izledikleri yönetim sistemleriyle kalite kontrol sistemlerine önem verdikleri gözlenmektedir.

İletişim Yeteneği: Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracat yaparken iletişim sorunları yaşadığı ve İngilizcenin ihracatta temel bir dil olduğu vurgulanmıştır.

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

Salomon ve Shaver (2005) İspanya'daki işletmelerle yaptıkları araştırmada 1990-1997 panel veri setini kullanarak yurtiçi satışlar ile ihracat satışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, İspanyol işletmeler için yurtiçi satışlarla ihracat birbirini tamamlayıcı, İspanya'da faaliyet gösteren yabancı işletmeler için ise birbiri yerine ikame edilebilir tercihler olarak ortaya çıkmıştır. Yurtiçi 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 uluslararası 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 belirtmişlerdir (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 uluslararasılaşma derecesi ile kârlılığının pozitif ilişkili olduğunu, yurtdışındaki doğrudan yatırımlarda artan üretimin satışlar ve kârlılığı artırdığını gözlemlemiştir. Çok uluslu şirketlerin performansının birinci kaynağının diğer ülkelerdeki sektör kârlılığından çok rekabetçi avantaj olduğu ifade edilmektedir (Grant, 1987).

Katsikeas ve diğ. (1996) Yunan gıda ihracatçıları ile yaptıkları çalışmada pazar payı, satış ve kârlılık ile öznel olarak belirlenen ihracat performansı ile işletme

büyüklüğü, ihracat tecrübesi, ihracat uyarıcısı, ihracat problemleri, rekabetçi avantaj, ihracat bağıllığı bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştirlerdir. Öncelikle yapılan anket sonuçlarına göre faktör analizi ile ilişkili değişkenleri bağımsız değişkenler arasında gruplandırmış ve sonunda elde edilen değişkenlerle ihracat performansı arasında regresyon analizi uygulamışlardır. Sonuçlara göre, ihracat uyarıcısı olarak hükümetin ihracat politikaları, ihracat problemlerinden ihracat pazarı hakkında bilgi ve iletişim, rekabet avantajı olarak ihracat pazarlama stratejisi, ihracat bağıllığı 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.

Örgütler kaynaklar için dış çevrelerine bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütler bu bağımlılığı mevcut stratejilerini koruyarak ve yeni stratejiler geliştirerek yenilebilirler (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 yurtdışı piyasalara açılma açıklaması ile ilgili olarak işletme performansı üzerindeki etkileri incelemiştirler. Araştırma olay çalışması (event - study) şeklinde yapılmıştır. Her bir açıklamadan sonra o şirketin borsa performansı değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, piyasa, işletmenin farklılaştırma stratejisi olarak dış pazarlara açılmasını 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, ihracatçı olmayan işletmelerin özellikleri, daha az risk alan ve daha tutucu hedefler 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 ihracata olan bağlılık kapasitesi, ihracat pazarlama yetenekleri, işgücü sayısı ve diğer işletmelerle ortaklık, ihracat performansındaki değişiklikleri açıklayan değişkenler olarak ortaya çıkmıştır (McConnell, 1979).

5. İHRACAT PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Bilkey (1978) ihracat performansı ile ilgili ilk literatür taramalarından birini yapmıştır. O tarihe kadar yapılmış bütün çalışmaları kapsadığı belirtilen çalışmasında 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 yurtdışında bir üretim fabrikası kurulması ile sonuçlanan bir öğrenme sürecine bağlı olduğunu,
- İhracat motivasyonunun uzun dönem büyüme gelişme ile olması gerektiğini kısa dönem kârlılık 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 kârlılık (Bilkey, 1982; Çavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989), satış hacmi (Cooper ve kleinschmidth, 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 kârlılığa oranı da en çok kullanılan ihracat yoğunluğu ölçütlerinden biri 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). Birçok 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 yapılabilmektedir (Lages ve diğ, 2005). Gemünden (1991) tarafından yapılan araştırmada incelenen 50 araştırmanın 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 göstermeleri 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 yukarda 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 çalışmaları 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 gerçekteleşmiştir. Çalışmaların büyük çoğunluğunda 100'den fazla örneklem kullanılmıştır. 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

edilmiştir (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 (1994) geliştirdikleri 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 ele 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).

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

- İşletme özellikleri (Aaby ve Slater, 1989; Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1994),
- Ürün özellikleri (Çavuşgil ve Zou, 1994; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Das, 1994; Holzmuller ve Kasper, 1991; Styles ve Ambler, 1994),
- Piyasa özellikleri (Çavuşgil ve Zou, 1994; Holzmuller ve Kasper, 1991; Styles ve Ambler, 1994),

- Sektör özellikleri (Holzmuller ve Kasper, 1991) ve
- 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 çalışmaları 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).

5.1. 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 birtakım 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 kârlılığı 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

kârlılıkla ilgili algılamalarını içermektedir. Dolayısıyla ihracat başarısının firma kârlılığı ve imajını artıracığına 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 yoğunluğu performans ölçümü için kullanılmıştır ve bu bir ülkenin ihracatını maksimize etmek için uygun bir değişken olabilir. Ancak işletme seviyesinde ihracat kârlılığı 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 yurtdışı satışların yurtiçi satışlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003:245). Ancak, yüksek oranlı ihracatın yüksek oranda kârlılığa 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 ölçütler birlikte alınarak, 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 yurtiçi 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 kârlılığı (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 ihracat-ta 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;

- Finansal ihracat performansı;
 - ✓ İhracat girişiminin (export venture) kârlılığı,
 - ✓ İhracat girişiminin satışları,
 - ✓ İhracat girişiminin büyümesi,
- Stratejik ihracat performansı;
 - ✓ İhracat girişiminin işletmenin küresel rekabet edebilirliğine katkısı,
 - ✓ İhracat girişiminin işletmenin stratejik pozisyonuna katkısı,
 - ✓ İhracat girişiminin işletmenin küresel pazar payına katkısı,
- İhracat girişiminden tatmin derecesi;
 - ✓ İhracat girişiminin performansının tatmin ediciliği,
 - ✓ İhracat girişiminin başarısı ve
 - ✓ 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 taba-

nından 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:

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

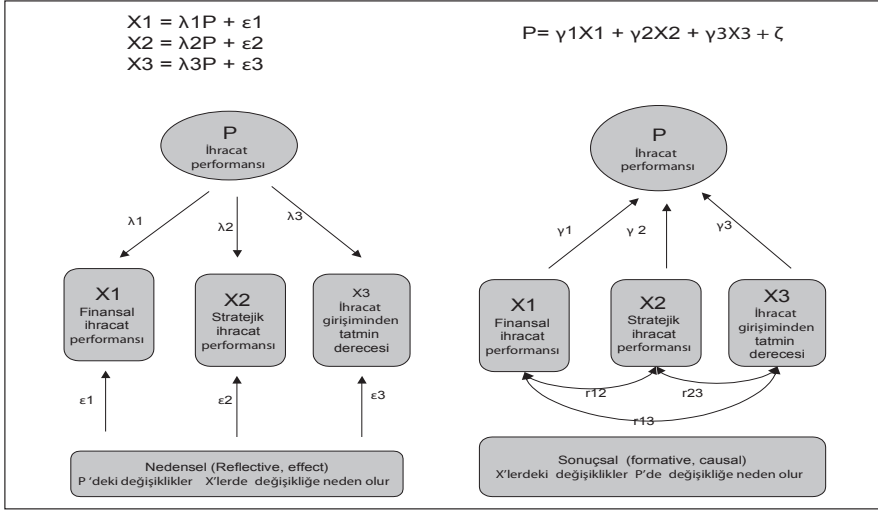
Lages ve diğ. (2005) APEX skalasında ihracat yoğunluğu yerine ihracat girişiminin toplam ihracat aktivitelerine satış hacmi, satış değeri ve kârlılık olarak katkılarını kullanmışlardır.

5.2. 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'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 göstermektedir (Şekil 3 ve Şekil 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 katsayıları her bir X 'in göreceli katkısını ve geçerliliğini ölçmektedir (Diamontopoulos, 1999; s.451).

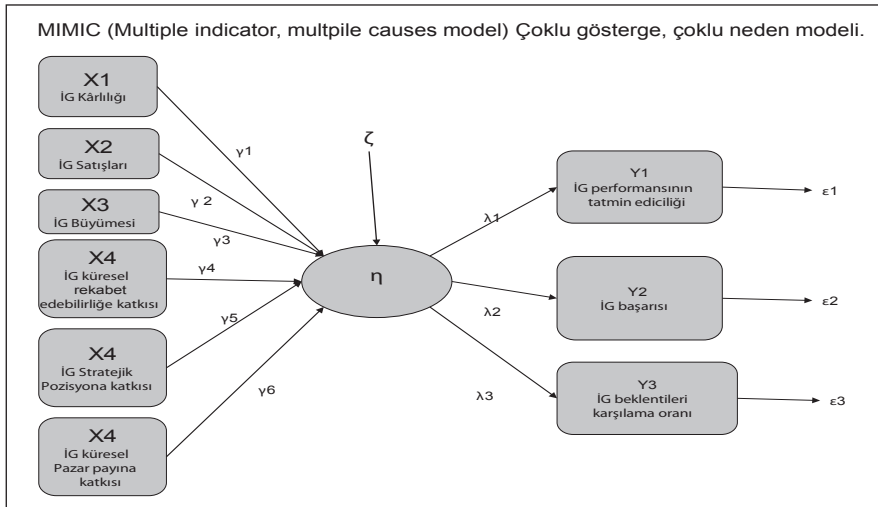
Şekil 2. İhracat Performansı Nedensel ve Sonuçsal Modelleri



Kaynak: Diamontopoulos, 1999.

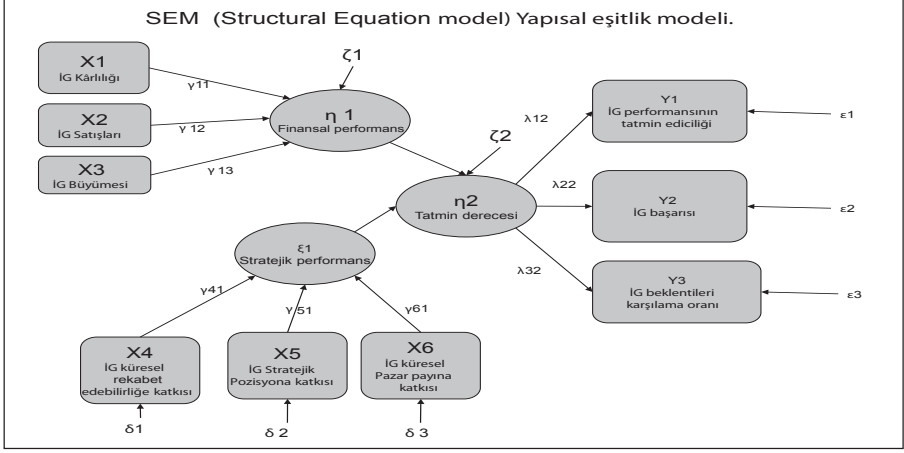
SEM modelinde ise finansal ve stratejik performansın, tatmin derecesini nasıl etkilediği (finansal performans sonuçsal (formative) göstergelerden oluşmakta, stratejik ve tatmin derecesi ise nedensel (reflective) göstergelerden oluşmaktadır) incelenmektedir. Yine bu model de kovaryans yapı analiz yazılımı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

Şekil 3. Sonuçsal (Formative) Modelin Experf Skalasına Uygulanması (MIMIC Modeli)



Kaynak: Diamontopoulos, 1999.

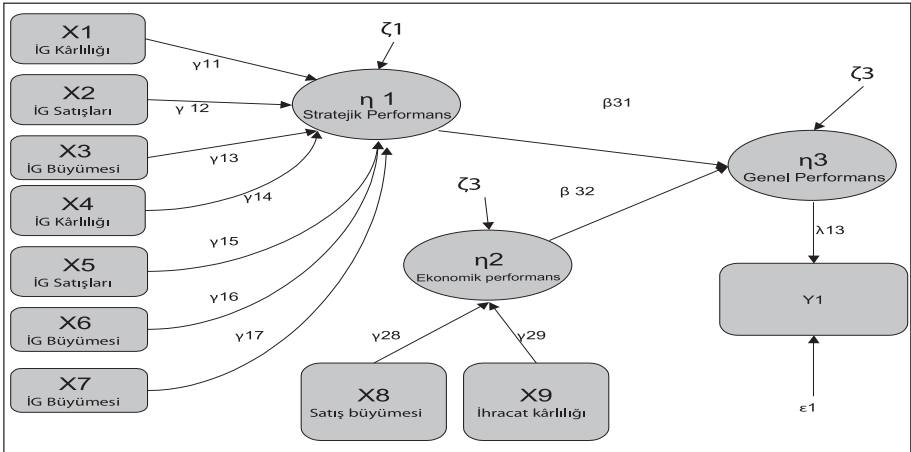
Şekil 4. Sonuçsal (Formative) Modelin Experf Skalasına Uygulanması (SEM Modeli)



Kaynak: Diamontopoulos, 1999.

Sonuçsal (formative) göstergelerle Çavuşgil ve Zou'nun (1994) modeli incelendiğinde $X 1$ =stratejik hedeflerin ulaşılma oranı $X 2$ = ihracat girişiminin algılanan başarıları, $X 3$ = beş yılda yıllık satışların büyüme oranı, $X 4$ = beş yıldaki kârlılık değişkenleri ile gösterilen ihracat performans ölçütleri geliştirilerek 7 farklı değişken olarak alınmıştır. Şekil 5'deki modele göre 7 farklı nedensel (reflective) gösterge stratejik performansla ilişkili ve iki farklı değişken satış büyümesi ve ihracat kârlılığı ekonomik performansı belirlemekte ve ekonomik ve stratejik performans ise genel performansı belirlemektedir (Diamontopoulos, 1999; s.451-453).

Şekil 5. Sonuçsal (Formative) Modelin Çavuşgil ve Zou (1994) Modeline Uygulanması



Kaynak: Diamontopoulos, 1999.

6. İHRACAT PERFORMANSINDA KARŞILAŞTIRMA SORUNU

Yapılan çalışmalarda ihracat performansını ölçmek için farklı yöntemler kullanılmasına rağmen (Çavuşgil 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 (Çizelge 1) (Zou ve Stan 1998). Finansal kategoride; satışlar, kârlılık ve büyüme ölçütleri, finansal olmayan kategoride; algılanan başarı, memnuniyet ve hedefe ulaşma dereceleri kullanılmıştır. Satışlar kategorisinde; brüt ihracat satışları ya da ihracat yoğunluğu, kâr kategorisinde brüt ihracat kârı ya da toplam ihracat kârının toplam kârlılığa oranı ya da toplam ihracat kârının toplam yurtiçi kârlılığa oranı kullanılmıştır (Zou ve Stan 1998).

Çizelge 1. İhracat Performansı Ölçütleri

Finansal Ölçütler
Satış Ölçütleri
Kârlılık 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 kârlılığı 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 sonuçların karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğu tek ülke üzerinde yapılmış; Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Brezilya, bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye gibi, birden fazla ülkeyi kapsayan ve karşılaştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Zou ve diğ, 1998; s.40).

7. İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde, ihracat performansını etkileyen faktörler, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Zou ve Stan (1998)'a göre, ihracat performansını etkileyen faktörler "yönetmel" (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, yönetmel 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, dışsal belirleyiciler ise endüstriyel organizasyon temelli teoriye dayanmaktadır. Kaynak temelli teori firmayı firma tarafından kullanılan maddi ve maddi olmayan varlıkların (varlıklar, yetenekler, süreçler, yönetimsel nitelikler ve bilgi) toplamı olarak kabul eder ve firmanın etkinliği ve verimliliğini artırmak için bu varlıkların stratejileri uygulamaya koyabildiğini varsayar.

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 stratejisinin dışsal faktörler tarafından 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 perfor-

manslarını incelemiştir. 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 durumunda 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 Slatte, 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).

7.1. Kontrol Edilebilen ve Kontrol Edilemeyen Faktörler

İhracat performansını belirleyen faktörler kontrol edilebilenler ve kontrol edilemeyenler şeklinde ayrıldığında, ayırımın 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). Çizelge 2'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, ürünün güçlü yönleri, promosyon adaptasyonu, promosyon yoğunluğu, fiyat adaptasyonu, rekabetçi fiyatlama, 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).

7.2. 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 olabileceğini varsayarak 1978-1988 döneminde bu konu ile ilgili yapılan 55 çalışmayı inceleyerek bir stratejik ihracat modeli geliştirmiştir. Söz konusu model Şekil 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 uluslararası yeteneklerini geliştirebilir. Ancak, kısa dönemde işletmenin bu yetenekleri kontrol etmesi mümkün değildir (Zou ve Stan, 1998).

Çizelge 2. 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	
	Uluslararası Odaklılık	
	İhracat Motivasyonu	
	Algılanan İhracat Avantajları	
Algılanan İhracat Engelleri		
Kontrol Edilemeyenler	Yönetim Özellikleri	Endüstri Özellikleri
	Yönetimin Uluslararası Tecrübesi	Endüstrinin Teknoloji Yoğunluğu
	Yönetimin Eğitim Tecrübesi	Endüstrinin İstikrarı
	İşletme Özellikleri ve Yetenekleri	Dış Pazar Özellikleri
	İşletme Büyüklüğü	Dış Pazarın Çekiciliği
	İşletmenin Uluslararası 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).

8. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

İç piyasada rekabetin artması, iç piyasanın doyuma ulaşması ve sınırlı iç piyasa fırsatları ile dış piyasalardaki fırsatları yakalama gibi farklı nedenlerle ve motivasyonlarla işletmeler ihracata yönelmektedirler. Ayrıca, iç piyasalarda artan rekabetle birlikte işletmeler dış pazarlara yönelerek üretim ve pazarlamada ölçek ekonomisi sağlayabilmektedirler. Hükümetler tarafından uygulanacak teşvik programlarının yönlendirilmesi ve işletmelerin başarılı olmalarına ola-

nak 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 iken 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. Bu gelişmeler çerçevesinde, 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 ihtiyacı da ifade etmektedir.

İhracat performansı, genel olarak işletmenin uluslararası 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 Slat-ter, 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). Çalışmalarda farklı ihracat performans göstergeleri ve farklı ölçümler kullanıldığı için yapılan çalışmaların karşılaştırılması da olanaksız hale gelmektedir. Bu alanda yapılacak çalışmalarla belirlenecek ihracat performans göstergeleri, çalışmaların karşılaştırılmasına olanak tanıyacaktır.

Diğer taraftan, ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ihracat performansını artıracak, ihracat rekabet gücüne ve ihracat rekabet avantajına katkı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi açısından önemlidir. İhracat stratejileri belirlenirken işletmelerin yapacağı GZFT (Güçlü – Zayıf – Fırsat – Tehdit) analizinde ve durum tespitlerinde çok önemli olacaktır. Bu şekilde ihracat performansını etkileyen faktörler dikkate alınarak işletmelerin zayıf oldukları alanlar güçlü alanlara, tehditlerin de fırsatlara dönüştürülebileceği stratejiler belirlenebilecektir. Ayrıca, işletmelerin ihracat performansını etkileyen faktörleri kendi işletmeleri için tespit etmeleri, bir başka deyişle genel olarak ihracat performansını etkileyen faktörlerden hangilerinin doğrudan kendilerini, buldukları sektörleri ve sektörde bulunan diğer işletmeleri etkilediğini belirlemeleri ve bunlara yönelik stratejiler geliştirmeleri kendi performansları açısından daha yararlı olacaktır.

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 review of the empirical literature 1978-88", **International Marketing Review**, C.6 S.4, s.7-26.
- AKTAN, C.C., (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67-125.
- ALVAREZ, R.E., (2007), "Explaining Export Success: Firm Characteristics and Spillover Effects" **World Development**, Vol. 35, No. 3, pp. 377-393.
- ATHUKORALA, P., SUPHACHALASAI, S., (2004), "Post-crisis Export Performance in Thailand" **ASEAN Economic Bulletin**, Nisan, 21, 1, 19-36.
- 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.
- BARTLETT C.A. and GHOSHAL S., (1989), **Managing Across Borders, The Transnational Solution**, Harvard Business School Press, Boston.
- BARNEY, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, C.17, s. 99-120.
- 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, J. B. ve CLARK, D. N., (2007), **Resource - Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford Press.
- 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., (1985), "Development of Export Marketing Guidelines", **International Marketing Review**, Vol. 2, no. 1, spring, s.31-40.
- BONACCORSI, Andrea (1992), "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity", **Journal of International Business Studies**, 23, s.605-635.
- BUHNER, R., (1987), "Assesing International Diversification of West German Corporations", **Strategic Management Journal**, 8, 1, s.25-37.
- CALOF, Jonathan L., (1993), "The impact of size on internationalization", **Journal of Small Business Management**, 31, 4, s.60-69.
- ÇAVUŞGİL, S.T., & NEVİN, J.R., (1981), "Internal Determinants of Export Marketing

- Behavior: An Empirical Investigation”, **Journal of Marketing Research**, 18(1), s. 114-119.
- ÇAVUŞGİL, S. T., (1984), “Organizational Characteristics Associated with Export Activity”, **Journal of Management Studies**, 21(1), s.3-22.
 - ÇAVUŞGİL, S.T., and ZOU, S., (1994), “Marketing Strategy Performance Relationships: An Investigation Of The Emprical Link In Export Market Ventures”, **Journal of Marketing**, 58, s.1-21.
 - ÇAVUŞGİL, S.T. ve KIRPALANI, V.H., (1993), “Introducing Products into Export Markets: Success Factors”, **Journal of Business Research**, Vol. 27, s. 1-15.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - DAS, Mallida, (1994), “Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings”, **European Journal of Marketing**, 28 (12). 19–33.
 - 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.
- DONTU, 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.
- FEURER, Rainer - CHAHARBAGHI, Kazem, (1994), "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", **Management Decision**, Vol:32, No: 2.
- 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.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K., (1989), "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, 67(3), 63.
- HEDGES, L.V., OLKIN, I., (1980), "Vote-counting methods in research synthesis", **Psychological Bulletin**, 88, s.359-369.
- HOFER, C.W. ve SCHENDEL, D., (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St Paul, MN.
- 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.
- ITO, K., (1997), "Domestic Competitive Position and Export Strategy of Japanese Manufacturing Firms: 1971-1985", **Management Science**, 43, 5, s.610-623.
- JOHNSON, Jean L. and WIBOON Arunthanes, (1995), "Ideal and Actual Product Adaptation in U.S. Exporting Firms", **International Marketing Review**, 12 (3), 31-46.
- 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.
- 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, 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.
- KOH, A.C., (1991), "Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", **International Marketing Review**, Vol. 8 No. 3, s. 46-60.

- KNUDSEN, Thorbjørn, MADSEN, Tage Koed, (2002), "Export strategy: A dynamic capabilities perspective", **Scandinavian Journal of Management**, C.18, S.4, s.475-502.
- 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, 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.
- 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.
- 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.
- MA, Hao., (2004), "Toward Global Competitive Advantage Creation, Competition, Cooperation and Co-option", **Management Decision**, Vol. 42, No:7, s.907-924.
- 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.
- MAS-RUIZ, FRANCISCO Jose, NICOLAU-GONZALBEZ, Juan Luis, RUIZ-MORENO, Felipe, (2002), "Foreign expansion strategy and performance", **International Marketing Review**, 19, 4/5, s.348 – 368.
- MCCONNELL, James E., (1979), "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior", **Economic Geography**, C. 55, S.3, s.171-83.
- 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.
- MEYER, A., D., (1982), "Adapting to Environmental Jolts", **Administration Science Quarterly**, 27, s.515-537
- MOINI, A. H., (1995), "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model", **Journal of Small Business Management**, s.9-23.
- 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.
- PENROSE, E. T., (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, Newyork, Wiley.
- PERÇİN, 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.

- 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.
- PORTER, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- ROBERTSON, Christopher, Sylvie K. CHETTY, (2000), "A contingency-based approach to understanding export performance", **International Business Review**, C.9, S.2, s.211-235.
- SCHMALANSEE, R., (1985), "Do Markets Differ Much?", **American Economic Review**, 75, Haziran, s.341-351
- 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.
- SHOHAM, A., (1996), "Marketing-mix standardization: Determinants of export performance", **Journal of Global Marketing**, C.10, No. 2, s.53-73.
- 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.
- STYLES, Chris, AMBLER, Tim, (1994), "Successful export practice: The UK experience", **International Marketing Review**, 1994; 11, 6, s.23-47.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", **Strategic Management Journal**, 18, 509-534.
- 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.
- VALOS, Michael, BAKER, Michael, (1996), "Developing an Australian model of export marketing performance determinants", **Marketing Intelligence & Planning**, 14, 3, s.11-20.
- 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.