

**İhracat  
Genişletme  
Stratejisi  
- Firma  
Performansı  
İlişkisinde  
Kurumsal  
Destek ve  
Kısıtların  
Moderatör  
Etkileri:  
Karadeniz  
İhracatçı  
Firmalar  
Örneklemi**

**Moderator  
Effects Of  
Institutional  
Support And  
Institutional  
Constraints  
On Export  
Expansion  
Strategy-Firm  
Performance  
Relation: Black  
Sea Exporter  
Companies  
Sample**

**Selcen SARI AYTEKİN**

Trabzon Üniversitesi

**Ozan KALAYCIOĞLU**

Türk Eximbank

**Tarhan OKAN**

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

## Özet

Bu araştırmanın amacı, ihracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide, kurumsal bağlamın algılanan destek ve kısıtlarının moderatör etkisini ortaya koymaktır. Geliştirilen araştırma modeli, Karadeniz İhracatçı Birlikleri ile Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliğine kayıtlı olan ve aktif bir şekilde ihracat faaliyetinde bulunan 212 işletmeden, anket yoluyla elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular, ihracat genişletme stratejisinin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal desteklerin moderatör etkilerine dair anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Bununla birlikte kurumsal kısıtların, ihracat genişletme stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkideki moderatör etkilerine dair hipotez desteklenmiştir. Buna göre, ihracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin algılanan kurumsal kısıtların düşük düzeylerinde daha güçlü olduğu söylenebilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsal Çevre, Kurumsal Destek, Kurumsal Kısıtlar, Uluslararasılaşma, İhracat Genişletme Stratejisi, Firma Performansı

## Abstract

The aim of this research is to examine the moderator effect of perceived support and constraints of institutional context on export expansion strategies and firm performance relation. The research model is tested by using the data obtained through questionnaire from 212 active exporter companies registered to the Black Sea Exporter Associations and the Eastern Black Sea Exporters' Association. Research results show that export expansion strategy has a significant and positive effect on firm performance. No significant relation is detected for the moderator effects of institutional support. However, the hypothesis regarding the moderator effect of institutional constraints on export expansion strategy and firm performance relation is supported. Accordingly, it can be stated that the positive relationship between export expansion strategies and firm performance is stronger at low levels of perceived institutional constraints.

**Keywords:** Institutional Environment, Institutional Support, Institutional Constraint, Internationalization, Export Expansion Strategy, Firm Performance.

Gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları stratejiler, uzun yıllardır araştırma konusu yapılmaktadır (örneğin, Matthews, 2006; İlhan-Nas ve diğerleri, 2013; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018a; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018b; Angulo-Ruiz ve diğerleri, 2019; İlhan-Nas ve diğerleri, 2020; Kumar ve diğerleri, 2020; Chan ve Pattnaik, 2021; Mukherjee ve diğerleri, 2021). Uluslararası işletmecilik yazını genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt stratejilerinin ve örgüt performansının belirleyicilerini konu alan, özellikle daha erken dönemlerde yapılan pek çok araştırmanın, endüstri-temelli (örneğin, Porter, 1980; McDougall ve diğerleri, 1994; Fernhaber ve diğerleri, 2007) ve kaynak-temelli (örneğin, Barney, 1991; Westhead ve diğerleri, 2001) yaklaşımları referans aldığı söylenebilir (Peng ve diğerleri, 2008; Peng ve diğerleri, 2009). Fakat yine bu öncül araştırmaların ortaya çıktığı dönemlerde, Hoskisson ve diğerleri (2000: 252), gelişmekte olan ülkelerde yerleşik örgütlerin stratejik davranışları araştırma konusu yapıldığında, kurumsal çevreye ve kurumsal çevrenin etkilerine odaklanması gerektiğine dair bir çağrıda bulunmuşlardır. Bu noktada kurumsal kuramın (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1995) çokuluslu işletmelerin strateji seçimlerini açıklamak üzere kullanışlı bir kavramsal çerçeve sağlayacağı söylenebilir (Peng, 2003; Peng ve diğerleri, 2008).

Benzer bir yaklaşımı benimseyerek, formal ve informal kurumları aracılığı ile “oyunun kurallarını” belirleyen (North, 1990: 3-4) kurumsal çevrenin, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin stratejik davranışları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu öne süren, daha yakın tarihli çalışmalar da mevcuttur (örneğin, Ta-toğlu ve diğerleri, 2015; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018a; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018b). Kurumsal çevrenin böyle bir etkiye sahip olması, gelişmekte olan ekonomilerde hükümet ve toplum gibi kurumsal çevrenin ana aktörlerinin, örgütlerin faaliyetleri üzerindeki etkilerinin, gelişmiş ekonomilere göre daha güçlü olması ile açıklanabilmektedir (Hoskisson ve diğerleri, 2000: 252). Anlatılanlar ışığında, uluslararası işletmelerin strateji seçimlerinin, diğer faktörlerin yanı sıra, karar vericilerin karşı karşıya geldikleri belirli bir kurumsal çevrenin (Scott, 1995) yansıması olarak hem oluşan kurumsal yapı hem de bu çevredeki kurumların örgütlerle girdikleri doğrudan etkileşim sonucu ortaya çıkacağı varsayımı (Peng, 2002: 253), bu çalışmanın da temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, hiçbir örgütün, yerleşik olduğu kurumsal çevreden muaf olmadığı öne sürülmektedir (Peng, 2002: 251). Bu çevrede yer alan kurumlar, bir firmanın strateji oluşturması, o stratejiyi uygulaması ve rekabetçi avantaj yaratması sürecinde sahip olduğu veya kullanabileceği alternatifleri doğrudan etkileme gücüne haizdir (Ingram ve Silverman, 2002: 20). Böyle bir güç sadece örgüte hangi yoldan gitmesi gerektiğini göstermekle kalmayıp, örgütün seçtiği yoldaki başarısını da etkileyebilecektir. Kurumları bu anlamda sadece kısıtlayan yapılar olarak da değerlendirmemek gerekmektedir (Jepperson, 1991: 146). Kurumların, aktörlere eş zamanlı olarak hem yetki verip güçlendirdikleri (empower) hem de onları kontrol ettikleri ve böylelikle ancak belirli kısıtlar içerisinde özgürce hareket edebilecekleri bir alan tanıdıkları öne sürülmektedir (Jepperson, 1991: 146). Bu noktada kurumların ve kurumsal çevrenin sahip olduğu bu niteliklerin, örgütleri güçlendirebileceğini veya onların yapı ve stratejilerine yönelik kararlarını güçleştirebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

## **İhracat Genişletme Stratejisi - Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Destek ve Kısıtların Moderatör Etkileri: Karadeniz İhracatçı Firmalar Örnekleme**

Bu çalışma kapsamında, Hoskisson ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çağrı ve uluslararası işletmelerin strateji seçimlerine yönelik araştırmalarda kurumsal çevrenin göz ardı edilmemesi gerektiğine vurgu yapan araştırma çizgisi (örneğin, Peng, 2003; Peng ve diğerleri, 2008; Tatoğlu ve diğerleri, 2015; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018a; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018b) takip edilerek, ihracat faaliyetlerini genişletmeyi bir stratejik yaklaşım olarak benimsemiş olan firmaların, bu çabalarının firma performansına dönüşmesinde kurumsal çevrenin algılanan destek ve kısıtlarının nasıl bir rol oynayacağını ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Kurumsal çevrenin algılanan destek ve kısıtlarının, ihracat genişletme stratejisi ile firma performansı ilişkisi üzerinde belirleyici olacağı beklentisi ile geliştirilen bu çalışma, Nguyen ve diğerleri (2013) ve Li ve Ding (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar referans alınarak oluşturulmuş bir model üzerinde kurgulanmıştır. Li ve Ding (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma, kurumsal destek ve kısıtların uluslararasılaşmayı stratejik bir tercih olarak nasıl etkilediği sorusundan hareket etmektedir. Mevcut çalışmada ise yazarların (Li ve Ding, 2017) oluşturdukları öncül modelin bir sonraki basamağının test edilmesi amaçlanmıştır. Bu noktada çalışma kapsamında ortaya konulan modelde, kurumsal destek ve kısıtların farklılaşan düzeylerinin, ihracatı artırmak amacı ile alınan aksiyonlar ile firma performansı arasındaki ilişkide nasıl bir etkiye sahip olacağı araştırma konusu yapılmıştır.

Nguyen ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise ekonomik sistemdeki devlet mülkiyeti ve müdahalesinin oldukça yoğun olduğu bir geçiş ekonomisi bağlamında yürütülerek, bağlamın bu kendine has dinamiklerini kurumsal çevrenin belirleyicileri olarak ele almakta ve bu kurumsal çevre boyutlarının ihracat stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolüne odaklanmaktadır. Ancak, yazarlar (Nguyen ve diğerleri, 2013) tarafından ihracat stratejisi olarak değerlendirilen ihracat yoğunluğunun mevcut çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan ihracat genişletme stratejisini ifade eden bir ölçüt olmadığı, daha çok ihracat genişletme stratejisinin işletme performansına etkisinin bir belirleyicisi olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada ise söz konusu ilişkide kurumsal çevrenin düzenleyici etkisi Türkiye bağlamını yansıtabileceği düşünülen kurumsal değişkenler üzerinden kurgulanmıştır.

Bu noktada kurumsal çevre faktörlerinin özellikle gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler bağlamı için geliştirilen kavramsal modellerde düzenleyici bir değişken olarak ele alınmasını öneren çalışmalar (örneğin, Tatoğlu ve diğerleri, 2015; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018a; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018b) da göz önüne alındığında, çalışmanın, kurumsal destek ve kısıtlar konusunda yapılan öncül araştırmalara (Li ve Ding, 2017) ilave bir bilgi içeriği sunarak ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde, ilgili yazın gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmakta ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Ardından, araştırmanın tasarımı ve bulguları sunulmakta, çalışma sonuç bölümü ile sonlanmaktadır.

### **Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Modeli**

İhracat, uluslararasılaşma serüveninin ilk basamağı olarak kabul edilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 24; Ulaş, 2009: 90). Bu genel görüş, ihracatın, zor ve riskli

bir yolculuk olan uluslararasılaşmanın nispeten en basit ve riski en az olan basamağı olduğu düşüncesini oluşturmaktadır (örneğin, İlhan-Nas ve diğerleri, 2013). Böyle bir yaklaşımla, her ne kadar daha basit ve risksiz bir seçenek olarak görülse de ihracat, firmalara rekabetçi avantaj sağlama, finansal pozisyonlarını güçlendirme, kapasite kullanımını artırma ve teknolojik standartlarını iyileştirme olanağı sağlayan son derece önemli bir aşamadır (Terpstra ve Sarathy, 1994'den aktaran Leonidou ve Katsikeas, 1996: 518). Bu faydalarının yanı sıra ihracat faaliyetleri ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreçte edinilen bilgi ve tecrübe sayesinde firmalar, ekonomik dalgalanma ve krizlerden daha az etkilenebilmekte ve operasyonel etkinliklerinin ve dolayısıyla firma performanslarının artırılması mümkün olabilmektedir (Yıldız, 2018: 307-308).

Uluslararasılaşma sürecinde riskin en az olduğu başlangıç aşaması olarak ele alınan (Ulaş, 2009: 90; İlhan-Nas ve diğerleri, 2013; Rhoades ve Rechner, 2001) ihracat faaliyetleri, bir tür satış aktivitesi olarak düşünülse de aynı zamanda pek çok etkiye açık bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulaş, 2009: 90-109). Öncül yazında sadece ihracat performansı ve ihracat performansının belirleyicileri üzerine bile çok sayıda çalışma yapılmıştır (örneğin, Aaby ve Slater, 1989; Cavusgil ve Zou, 1994; Thirkell ve Dau, 1998; Torlak ve diğerleri, 2007; Chen ve diğerleri, 2016; Tanrıverdi ve Altıntaş, 2019). Söz konusu çalışmalar, ihracat pazarlaması stratejilerinden çevresel faktörlere, firma özelliklerine ve yönetsel faktörlere kadar pek çok değişkenin ihracat performansını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır .

Uluslararasılaşma faaliyetleri söz konusu olduğunda yazın, endüstri temelli yaklaşım (Porter, 1980) ve kaynak temelli yaklaşımların (Barney, 1991) işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini ve bu stratejilerin başarılarını ortaya çıkarma konusunda açıklayıcı çerçeveler sunduğunu belirtmektedir (Peng, 2002). Ancak söz konusu yaklaşımların, nispeten istikrarlı, piyasa-temelli kurumsal bir çerçevede faaliyet gösteren firmaların rekabet durumları üzerine yapılan araştırmalar neticesinde gelişmiş olmaları ve “kurumları” arka planda kalan faktörler olarak değerlendirmeleri nedeni ile yetersiz kaldıkları da yazında vurgulanmaktadır (Peng ve diğerleri, 2008: 920-921). Söz konusu eksikliğin giderilmesi için Peng ve Heath (1996: 500) firma davranışını konu edinen her araştırmanın mutlaka kurumsal çevreyi araştırmaya dâhil etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Kurumsal çevre, örgütlerin ana işlevlerine ve ticari faaliyetlerine temel oluşturan siyasi, sosyal ve yasal kurallar bütünüdür (Davis ve North, 1971: 6). Kurumsal çerçeveler, örgütlerin önünde var olan seçeneklerin hangilerinin kabul edilebilir ve desteklenebilir olduklarına dair verdikleri işaretler aracılığıyla örgütlerle etkileşime girerek, örgütler açısından belirsizliğin azaltılmasına katkı sağlayan bir işlev üstlenmiş olurlar (Peng, 2002: 252).

Kurumlar, en net hali ile toplumdaki “oyunun kurallarıdır” (North, 1990: 3). Örgütsel gerçekliğin açığa çıkartılmasında büyük bir rol üstlenmekte ve sahip oldukları bu rol nedeni ile örgütlerin uygulayabilecekleri seçenekleri sınırlandırarak rasyonel aktör olmaktan uzaklaştıran yapılar oluşturmaktadırlar (Powell ve DiMaggio, 1991: 12). Kurumsal çevre ve kurumlara dair bu çerçeveyi esas alarak gelişen kurum-temelli yaklaşım sayesinde uluslararası faaliyetlerdeki strateji ve başarı faktörünün daha gerçekçi bir şekilde açıklanmasının mümkün olacağı iddia edilmektedir (Peng ve diğerleri, 2009). Bu iddianın arkasındaki temel sav, örgütlerin ortaya çıkışı ve geliş-

minin kurumsal çerçeveden etkileniyor olmasıdır (North, 1990: 5).

North (1990: 4) kurumları formal kurumlar ve informal kurumlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Formal kurumlara kurallar, yasalar ve anayasalar örnek verilirken; informal kurumlara ise davranış normları ve kuralları örnek gösterilmektedir (North, 1994: 360). Formal ve informal kurumlar ve bu kurumların yaptırım özellikleri birlikte, toplumların ve özellikle ekonomilerin teşvik edici yapısını tanımlamaktadırlar (North, 1994: 360).

Scott (1995: 33) ise kurumsal yapıyı “sosyal davranışa istikrar sağlayıp anlam kazandıran bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve faaliyetler” bütünü olarak tanımlamaktadır. Düzenleyici boyut kurallar ve yasaları içerirken normatif boyut değerler ve normları, bilişsel boyut ise kültür gibi ortak semboller ve anlamları içermektedir (Scott, 1995: 35-45). Her ne kadar adlandırmalar farklı olsa da gerek North (1990) tarafından yapılan formal-informal ayrımı gerekse Scott (1995) tarafından yapılan düzenleyici-normatif-bilişsel ayrımı birbirlerini tamamlamakta ve formal kurumlar düzenleyici boyuta; informal kurumlar ise normatif ve bilişsel boyutlara işaret etmektedirler (Peng ve diğerleri, 2009: 64).

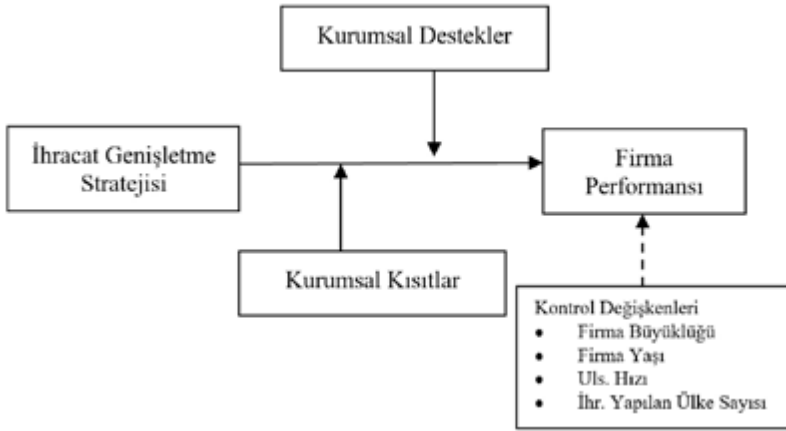
Düzenleyici boyuta işaret eden formal kurumların, kurumsal çevreyi şekillendirmekte kullanabileceği araçların başında yasalar, kurallar ve düzenlemeler gelmektedir (Peng ve diğerleri, 2009: 64). Ellerindeki bu araçlar sayesinde hükümetler, kurumsal ortamı biçimlendirebilme, aktör olarak firmaların hareketlerini yönlendirebilme ve uluslararasılaşma söz konusu olduğunda ise firmaların genişleme davranışlarını şekillendirebilme yeteneğine sahiptirler (Luo ve diğerleri, 2010: 68-69). Bu noktada tutarlı, liberal ve şeffaf bir yönetim sergileyen hükümetlerin, uluslararasılaşma konusunda firmaları teşvik ettiği öne sürülmektedir (Nguyen ve diğerleri, 2013: 69). Devlet tarafından uluslararası arenaya çıkmak isteyen firmalara verilen finansal destekler, imzalanan karşılıklı yatırım anlaşmaları, devlet tarafından sağlanan sigortalar ve çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları firmaların uluslararasılaşmasını teşvik eden faktörler arasında yer almaktadır (Wei, 2010: 89-91; Luo ve diğerleri, 2010: 69). Bu noktada gerek uluslararasılaşma gerekse gidilmesi düşünülen ülkelerin kurumsal yapılarına dair bilginin değeri de oldukça önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Eriksson ve diğerleri, 1997). Öyle ki, uluslararasılaşma faaliyetlerine dair bilginin eksikliği, kurumsal yapıya dair bilginin eksikliği ile birleştiğinde uluslararasılaşmanın algılanan maliyetini daha da artırmaktadır (Eriksson ve diğerleri, 1997). Bu noktada köken ülke hükümetlerinin sağlayacağı bilgi ve destekler de çok daha kıymetli bir hal almaktadır.

Her ne kadar arzu edilen, köken ülke kurumsal ortamının pozitif bir etkisinin var olması ise de; özellikle gelişmekte olan ülke firmaları, kendi ülkelerindeki kurumsal ortamda yer alan belirsizlik nedeni ile çok daha fazla ve büyük zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Buckley ve diğerleri, 2007; Luo ve Tung, 2007). Az gelişmiş bir kurumsal çevre, fikri mülkiyet haklarının yeterince korunmaması, yasal düzenlemelerin yeterli düzeyde olmaması ve düzenleyici politikaların beklenmedik bir şekilde değiştiği bir yapı (Luo ve diğerleri, 2010: 77) anlamına gelmekte ve böyle bir ortam uluslararasılaşma dâhil olmak üzere, firmaların her türlü faaliyetini etkilemektedir. Hâlbuki kurumların rolü belirsizliği azaltarak ve aktörler arasındaki etkileşimleri kolaylaştıran istikrarlı bir yapı oluşturarak hem bilgi edinme maliyetlerini hem de işlem

maliyetlerini azaltmaktır (Hoskisson ve diğerleri, 2000: 252-253). Bu anlamda kurumsal yapıdan beklenen de firmaların yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlaması ve firmaları desteklemesidir (Witt ve Lewin, 2007: 581). Anlatılanlar ışığında kurumsal çevrenin, sahip olduğu nitelikler sayesinde örgütü hem pozitif anlamda destekleyebilecek hem de negatif anlamda kısıtlayabilecek güce sahip olduğu genel olarak kabul görmektedir.

Yukarıda bahsedilen bütün bu ilişkilerin ve olguların bir arada değerlendirilmesi sonucunda geliştirilen araştırma modeli, Şekil 1'de sunulmaktadır. Bu model aracılığı ile firmaların ihracat genişletme stratejileri ile firma performansları arasındaki ilişkide, firmaların yerleşik olduğu ana ülkenin kurumsal bağlamından kaynaklanan kurumsal destek ve kurumsal kısıtların ihracat genişletme stratejisi-firma performansı ilişkisinde nasıl bir rol oynayacağı test edilebilecektir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler

İhracat, firmaya ekstra satış ve kâr sağlayarak büyümeyi hızlandıran bir uluslararasılaşma aşamasıdır (Leonidou ve diğerleri, 2007: 736-741). Yapılan araştırmalar (örneğin, Bernard ve Jensen, 1995; Greenaway ve Kneller, 2004), ihracat faaliyetinde bulunan işletmelerin, ihracat gerçekleştirilmeyen işletmelere oranla daha verimli çalıştığına işaret etmektedir. Öncül araştırmalar (örneğin, Hoang, 2015: 28) ihracatını genişletmeyi bir strateji olarak benimseyen işletmelerin, agresif bir yaklaşımla hareket ederek ihracat operasyonlarında daha aktif olarak yer almaya çalışmaları, yeni fırsatları kovalamaları ve bunun için daha fazla kaynak ayırmaları neticesinde daha yüksek performanslara ulaşabildiklerini ortaya koymaktadır. Türk işletmelerinin ihracat performanslarının belirleyicilerini açığa çıkarmak için yapılmış araştırmalarda da (örneğin, Torlak ve diğerleri, 2007) benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Firmaların uluslararasılaşma başarısını etkileyecek değişkenlerden biri, gömülü oldukları kurumsal çevredir (Peng ve diğerleri, 2008; Peng ve diğerleri, 2009). Kurumsal çevre, perdenin arkasında yer alan bir etken olmanın çok daha ötesinde, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için hangi stratejik seçenekleri kullanabileceğinin

en temel belirleyicisidir (Peng ve diğerleri, 2008). Kurumsal çevrenin oluşturduğu çerçeve, kurumsal yapı içerisinde yer alan kurumlar ve bunların sahip olduğu güç, iş sistemini ve doğal olarak örgütleri destekleyecek bir yapıda olduğu takdirde, örgütlerin kazanımları ve dolayısıyla bu kazanımların getirileri de artacaktır (Nguyen ve diğerleri, 2013; Li ve Ding, 2017). Kurumsal ortamın girişimcilik faaliyetlerini biçimleyici etkisi, bir ekonomide yeni işletmelerin kurulmasını ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini teşvik etmenin yanı sıra belirli stratejik davranışları (örneğin, uluslararası ticaretle uğraşan firmalara mali yardım sağlama) destekleyen hükümet politikalarını da düzenlemektedir (Volchek ve diğerleri, 2013: 322). Kurumsal yapı, bir örgütün gelişimi için başlangıç koşullarını yaratan ve uluslararasılaşma uluslararasılaşmama kararının alınacağı bağlamı oluşturan temel dayanaktır (Shirokova ve Tsukanova, 2013: 195).

Uluslararasılaşma söz konusu olduğunda, kurumsal çevrenin ve özellikle devletin destekleyici faaliyetleri, örgütlerin aktif bir şekilde uluslararasılaşma imkânlarını aramalarına ve bu faaliyetlere daha çok girişmelerine katkı sağlayabilecektir. Güvenilir kurumların ve sağlam bir kurumsal çevrenin varlığı, örgütlerin kendilerini güvence altına alacak davranışlar sergileme, hatta kârlarını ve çıkarlarını güvence altına alabilmek için ihtiyaç duyulan zamanda kullanılmak üzere yönetsel kaynak ayırma gibi önlemleri alma konusunda aksiyonda bulunmasına gerek bırakmamakta; aynı zamanda kurumların güvenilirliği, ekonomik esnekliğe de katkı sağlamaktadır (Volchek ve diğerleri, 2013: 330). Böylesi bir ortam, örgütlere, köken ülkesindeki ticari faaliyetlerine ayırması gereken çaba ve kaynakların tamamını uluslararası faaliyetlere yönlendirme imkânı tanıyarak hem bu çabaları hem de bu çabaların sonucunda ulaşılabilecek getirileri pozitif yönde etkileyebilecektir. Kurumsal yapının örgütler üzerindeki en temel destekleyici faaliyetlerinin başında finansal konulardaki destekler gelmektedir. Bu alanda hükümetler tarafından uygulanan kredi destekleri, kur politikaları, sigorta hizmetleri, vergilendirme sistemleri ve çifte vergilendirmenin önlenmesi için alınan önlemler, örgütler için olumlu bir çevre yaratacaktır (Luo ve diğerleri, 2010: 75-76). Finansal destek kadar önemli bir diğer kurumsal çevre faktörü ise bilgi sağlama işlevidir (Wei, 2010: 90). Devletin, kurumları aracılığı ile uluslararası pazarlara açılmak isteyen girişimcilere, dış pazarlarda karşılaşılan problemler ve ticaret ve yatırım ortamlarına dair sağlayacağı bilgi, örgütlerin tecrübe ederek kazanma maliyetinden kaçınabilmelerine olanak sağlayacaktır.

Pek çok ülkede bu sistem, devlet tarafından oluşturulan kurumlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Li ve Ding, 2017: 131). Türkiye’de de Devlet, Türk Eximbank aracılığı ile yurtdışı faaliyetlerin riskini azaltan ve daha çok yurtdışı faaliyete katılmayı destekleyen bir kurumsal yapı oluşturmuştur. Türk Eximbank, ihracatçılara finansman desteği sağlamakta, ticari ve politik riskler nedeni ile ortaya çıkabilecek zararlarını teminat altına almakta, ihracat kredi sigortası yapmakta hatta ihracatçıların yurtiçi satışlarını dahi ortaya çıkabilecek zararları nedeniyle teminat altına almak için yurtiçi kredi sigortası imkânı sunmaktadır . Ayrıca Devlet, devletler arasında imzalanan çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları ile Türk ihracatçıları koruma altına almıştır . Bilgi desteği hususunda ise Ticaret Bakanlığı tarafından oluşturulan “Kolay İhracat Platformu” sayesinde ihracat firmalarının geçmiş faaliyetleri göz önünde bulundularak ürün ve pazar önerilerinde bulunulmakta, ihraç ürününün seçilen pazardaki durumu, rakiplerin payı, uygulanan vergi oranları ve vergi şartları, ikili anlaşmalar

gibi konularda bilgi desteği verilmektedir .

Gerek finans, gerek vergi konularında gerekse bilgi sağlama konusunda kurumların örgütlere sağlayacağı destekler, örgütlerin dış pazarlara açılma sürecinde hem kendilerine güvenini artıracak hem de karşılaştıkları riskleri yönetebilmelerine imkân tanıyacaktır (Li ve Ding, 2017: 132). Böyle bir kurumsal çevrede girişimcilerin, uluslararasılaşma faaliyetlerine verdikleri ağırlığı artırmaları, öncesinde almak istemedikleri riskleri üstlenebilmeleri, riskli gördükleri durumların özünde var olan fırsatları değerlendirme olanağı bulmaları sonucu proaktif bir yaklaşım sergilemeleri beklenmektedir. Ancak, aynı kurumsal düzenlemelere ve kısıtlamalara maruz kalsalar bile örgütler ve bireylerin bu kurumsal etkiler hususundaki algıları farklılaşabilmektedir. Bazı örgütler, kurumsal uygulamaları kısıt olarak algılayabilirken aynı kurumsal düzenlemeler başka örgütler tarafından destek olarak algılanabilir. Dahası kurumsal çevrenin desteklerinin düzeyi de örgütler arasında farklı seviyelerde algılanabilir (Gaur ve diğerleri, 2018; İlhan-Nas ve diğerleri 2022). Bunun sonucunda ise formüle edilen ihracat genişletme stratejilerinin örgüt performansı üzerindeki etkisinin, algılanan kurumsal desteklerin artan düzeylerinde daha güçlü olması beklenmektedir. Anlatılanlar ışığında aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** İhracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide, algılanan kurumsal destekler, moderatör bir etkiye sahip olacaktır. Algılanan kurumsal desteklerin yüksek düzeyinde, ihracat faaliyetleri ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki daha güçlü olacaktır.

Güçlü bir kurumsal çevrenin sağladığı destekler kadar zayıf bir kurumsal çevrenin sahip olduğu kısıtlar da gerek ekonomik faaliyetler gerekse işletmelerin strateji tercihleri ve bu stratejilerin başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır (Peng ve diğerleri, 2009). Kurumsal yapı esasen oldukça karmaşıktır ve zaman içerisinde yaşanan değişimler neticesinde örgütlerin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek bir hal alabilmektedir (Witt ve Lewin, 2007: 582). Öyle ki, örgütün çevresindeki değişen demografik ve teknolojik faktörler karşısında kurumsal yapı değişmediği sürece, eski faydasını kaybedecek hatta örgütlerin değişimlere ayak uydurmasının önünde bir engel haline gelebilecektir (Witt ve Lewin, 2007: 581).

Az gelişmiş bir kurumsal çevre, belirsizliğin var olduğu, yasal çerçevenin yetersiz ve fikri mülkiyet hakları korumasının zayıf olduğu bir yapıya işaret etmektedir (Luo ve diğerleri, 2010: 77; Wei, 2010: 94). Yasal çerçevenin yetersiz olması ve buna bağlı olarak fikri mülkiyet haklarının korunması hususundaki eksiklikler, piyasada fırsatçı, haksız ve hatta yasadışı rekabetçi davranışların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Li ve Atuahene-Gima, 2001: 1125). Bu tür rekabet şartlarının varlığı, örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerinde bulunması ve bu tür faaliyetler için çaba göstermesi adına teşvik edici olmayan bir ortam oluşturmaktadır (Ding ve Ding, 2022: 5). Yenilikçilik faaliyetlerine girişen örgütler için ise etkin olmayan bir yasal yapı, fikri mülkiyet haklarının korunmaması nedeni ile gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetlerinin performans üzerindeki etkisinin de azalmasına sebep olacaktır (Ding ve Ding, 2022: 5).

Yukarıdaki açıklamalara koşut olarak, benzer bir etkinin ihracat yapan işletmeler için de gerçekleşmesi beklenmektedir. Şöyle ki, yenilik yapmak konusunda teşvik edici ve fayda yaratıcı bir kurumsal ortamın bulunmaması nedeni ile bu tür faaliyetlerden



uzak duran örgütlerin, gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki rakiplerinin gerisinde kalacakları için ihrac pazarı veya yurtdışında talep bulmakta zorlanacakları düşünülmektedir. Bu koşullar altında, ihracat faaliyetlerine girişmenin örgüt için herhangi bir anlamı kalmayacağı gibi bunu ekstra bir yük olarak düşünmesi bile mümkün görünmektedir.

Benzer sonuçlar üretmesi beklenen bir diğer kurumsal kısıt ise düzenleyici kurumların yarattığı belirsizliktir. Bu hususta verilebilecek belirgin bir örnek, hükümetler tarafından para politikası kapsamında uygulanan döviz kuru politikalarıdır (Brewer, 1993: 107). Özellikle dalgalı bir seyir gösteren ve ne şekilde yön alacağı belli olmayan döviz kurlarının varlığı, belirsizlik ve risk anlamına gelmektedir (Sevim ve Doğan, 2016: 304). Böyle bir ortamda ise riskten kaçınmayı tercih eden örgütler için dış ticaret, iç ticaret ile ikame edilen bir faaliyet haline dönüşmektedir (Sevim ve Doğan, 2016: 304). Sadece uygulanan politikalar değil, zayıf bir kurumsal çevrenin her anlamda yarattığı belirsizliklerin, örgütlerin belirsizlik ve riskleri daha da arttırabilecek uluslararası faaliyetlerden kaçınma eğilimine yol açacağı düşünülebilir.

Zayıf kurumsal çevrenin yaratacağı bir diğer problem ise stratejik faktör piyasalarının yapısından kaynaklanmaktadır. Stratejik faktör piyasaları, örgütlerin uygulayacakları strateji için ihtiyaç duydukları kaynakları edindikleri piyasalardır (Barney, 1986: 1231). Bu anlamda her türlü kaynak, stratejik faktör piyasalarının konusu olabilecektir; ürün çeşitlendirme stratejisi uygulamaya karar veren bir örgüt, bu stratejiyi başka bir örgütü satın alma yolu ile gerçekleştirmek istediğinde satın alabileceği örgütlerin oluşturduğu pazar, bir stratejik faktör piyasasıdır (Barney, 1986: 1232).

Stratejik faktör piyasaları, örgütlerin firmaya özgü avantajlar geliştirme ve kullanma becerisini etkilemektedir (Kim ve diğerleri, 2015: 519). Bu özelliğinden yola çıkarak, az gelişmiş stratejik faktör piyasalarının, örgütlerin becerilerini engelleyen bir yapıya sahip olduğu söylenebilecektir. Stratejik faktör piyasalarının örgütün ihtiyaç duyduğu her türlü kaynaktan oluşabileceği gerçeği göz önüne alındığında örgütlerin, finansal kaynaklardan teknolojiye ve hatta yönetim becerilerine kadar pek çok kaynağın edinimi hususunda problemler yaşayabileceği anlaşılmaktadır (Chittoor, 2009: 34). Sözü edilen bu şartlar altında, örgütün ihtiyaç duyduğu ve rekabet avantajı sağlamada ona katkı sağlayacak stratejik faktörlere erişememesi veya erişemediği faktörlerin kalitesinin yetersiz olduğuna yönelik algılarının, ihracat genişletme stratejisi çerçevesinde giriştiği çabaların ve dolayısı ile gerçekleştireceği ihracat faaliyetlerinin de verimliliğini ve başarısını etkilemesi beklenmektedir. İhtiyaca cevap vermeyen kaynaklar, istenilen düzeyde ve kalitede üretim gerçekleştirilememesine yol açabileceği için firma yurtdışı satış gerçekleştirirse bile yüksek kazançlar elde edemeyebilecektir. Başka bir bakış açısıyla, ihtiyaç duyduğu teknolojik kaynaklara erişemeyen örgüt, yabancı firmalar tarafından talep edilen türde ürünleri üretmeyip satış imkânlarını kaçırmaması gibi bir durumla karşılaşabilecektir. Kaçırılan fırsatlar ve karşılanamayan talepler, ihracattan beklenen finansal faydaların elde edilememesi anlamına gelebilecektir.

Kurumlardan beklenen, belirsizlikleri azaltarak karşılıklı etkileşimleri kolaylaştıran istikrarlı bir yapı kurmalarıdır (Hoskisson ve diğerleri, 2000: 253). Fakat gerek yasal çerçeve ve fikri mülkiyet hakları ile ilgili eksikliklerin gerekse uygulanan politikalar,

düzenleyici kurumların yarattığı belirsizlikler ve stratejik faktör piyasaları eksikliklerinin, örgütleri ihracat yapma konusunda teşvik edici bir kurumsal çerçeve yaratmadığı öne sürülebilir. Üstelik köken ülkede var olan böylesi bir kurumsal çerçeve, örgütlerin yabancı pazarlarda karşılaşacakları kurumsal çerçevenin de benzer olacağı fikrine kapılarak, oluşan “hale etkisi” nedeniyle yerel pazarlarda faaliyet gösterme noktasında çekimser davranmasına da yol açabilecektir (Volchek ve diğerleri, 2013: 322). Böylesi bir kurumsal ortam ve kurumsal ortamdaki kısıtların örgütler tarafından yüksek düzeyde algılanması nedeni ile örgütlerin uluslararası faaliyetlerde bulunmak için sarf etmedikleri çaba, bu faaliyetleri tamamen tesadüfi bir eylem haline getireceği için, ihracatın örgüt performansına olan etkisinin zayıflaması beklenmektedir. Koh (1991), ihracat yapan 233 firma üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında benzer bir sonuca ulaşarak planlı ve bilinçli bir şekilde yabancı pazar arama faaliyetlerine girişen örgütlerin daha yüksek finansal başarılarla ulaştığını belgelemiştir.

Odaklanılmayan, önemsenmeyen, herhangi bir getiri sunması beklenmeyen ve gerekli yatırımın yapılmadığı bir faaliyetin verimli olmasını beklemek gerçekten uzaklaşmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsal kısıtların örgütlerce güçlü bir şekilde algılandığı ortamlarda gerek oluşabilecek bilişsel bir önyargı, gerekse planlı bir şekilde yürütülmeyen, gerekli kaynak aktarımları yapılmayan, üzerinde yeterince düşünülmemiş ihracat faaliyetlerinin, yetersiz aksiyon alınması neticesinde finansal başarıyı getirmeyeceği; böylelikle ihracat genişletme stratejilerinin örgüt performansı üzerindeki etkisinin de zayıflayacağı tahmin edilmektedir. Bu noktaya kadar anlatılanlar ışığında aşağıda yer alan araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

**H2:** İhracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide, algılanan kurumsal kısıtlar, moderatör bir etkiye sahip olacaktır. Algılanan kurumsal kısıtların yüksek düzeyinde, ihracat faaliyetleri ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki daha zayıf olacaktır.

## Araştırma Tasarımı

### Örneklem

Örgüt düzeyinde yürütülen araştırmanın gözlem birimi, örneklem kapsamına alınan firmaları temsil eden yöneticilerdir. Araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirlenen evrenini, Karadeniz İhracatçılar Birliği ve Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği'ne kayıtlı firmalar oluşturmaktadır. Evrenden örneklem seçilirken, daha önce hiçbir uluslararası faaliyette bulunmamış firmaların, bu faaliyetlerin zorluklarına veya bu faaliyetleri kolaylaştırmada etkili olan kurumsal faktörlere dair herhangi bir deneyimleri olmayacağı düşüncesi ile en azından uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasını gerçekleştirmiş olan firmalar çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Örneklem seçiminde ayrıca firmanın 2019 ve 2020 yıllarında aktif olarak ihracat gerçekleştirmiş olması kıstası aranmıştır. Bu kıstasın aranmasının temel nedeni yakın geçmişe dair sonuçların açığa çıkartılması isteğidir.

Örnekleme sürecinde söz konusu kıstaslara sahip olduğu belirlenen işletmelere elektronik posta ve/veya telefon yolu ile ulaşılarak araştırmanın kapsamı konusunda bilgi verilmiş ve araştırmaya katılmaları talep edilmiştir. Süreç sonucunda araştırmaya katılmayı kabul ederek anketi dolduran 223 adet firmadan gönüllülük ilkesi çer-

çevesinde geri dönüş sağlanmıştır. Çalışmanın veri analizi sürecinde, uygulanacak analizler dikkate alınarak çok değişkenli normal dağılım varsayımı çerçevesinde Mahalanobis D2 uzaklıkları hesaplanmış ve çok değişkenli normal olmayan durumlara en fazla katkı sağlayan ( $P<.001$ ) 11 adet uç değer (outliers) veri setinden ayıklanmıştır (Albayrak, 2006: 58; Kline, 2019: 72-73). Bu işlemin sonucunda elde edilen 212 adet gözlem, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Örnekleme dâhil edilen firmaların ortalama yaşlarının 23,48 ( $ss=14,35$ ) yıl ve ortalama çalışan sayılarının 156,95 ( $ss=348,61$ ) kişi olduğu görülmektedir. Firmaların uluslararasılaşma hızı ortalaması 9,93 ( $ss=10,77$ ) yıl olup firmaların ortalama 13,55 ( $ss=9,64$ ) yıldır uluslararası faaliyetlerde buldukları gözlemlenmiştir. İhracat yapılan ülke sayıları değerlendirildiğinde firmaların %33'ünün ( $n=70$ ) sadece bir ülkeye ihracat yaptığı, geri kalan %67'lik çoğunluğun ( $n=142$ ) ise 2 veya daha fazla ülkeye ihracat yaptıkları görülmektedir.

### Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, 5 noktalı Likert tipi tepki skalası üzerinde ölçümlenmiştir. Bu skala üzerinde sorulara verilen yüksek puanlar, ölçümlenmek istenilen değişkenin yüksek düzeylerini ifade etmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ortaya koymak üzere Likert tipi toplamalı ölçekler için uygun bir iç tutarlılık ölçütü olan (Şencan, 2005: 113-114) Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ölçekler için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları ( $\alpha>.70$ ) ölçeklerin iç tutarlılıklarına kanıt sağlar niteliktedir (Büyüköztürk, 2009: 171). Ölçeklerin tamamı araştırma ekibi tarafından Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır.

İhracat Genişletme Stratejisi: Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan ihracat genişletme stratejisi, Hoang (2015) tarafından yürütülen çalışmada firmanın dâhil olduğu ihracat faaliyetlerinin düzeyini ölçümlemek üzere hazırlanan üç adet madde ile ölçümlenmiştir (Cronbach's  $\alpha=,854$ ). Bu maddeler; "yeni ihracat fırsatlarını sürekli araştırırız", "düzenli olarak yeni yabancı pazarlara gireriz" ve "ihracat, ticari faaliyetlerimizin önemli bir parçasıdır ve ihracat faaliyetlerine daha fazla kaynak ayıracağız" şeklindedir (Hoang, 2015: 32).

Algılanan Kurumsal Destekler ve Algılanan Kurumsal Kısıtlar: Moderatör değişkenler olarak ele alınan algılanan kurumsal destekler ve algılanan kurumsal kısıtlar, Li ve Ding'in (2017) çalışmalarında kullandıkları yedi adet madde ile ölçümlenmiştir. Kurumsal destekleri temsil eden dört adet madde (Cronbach's  $\alpha=,858$ ), "devlet, uluslararasılaşma faaliyetlerini kolaylaştırmak için finansal destek sağlar", "devlet uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunan firmalara vergi indirimleri yapar", "devlet uluslararasılaşma imkânları hakkında bilgiler içeren kılavuzlar aracılığı ile yol gösterir", "devlet denizaşırı işlemler ve yatırımlar için sigorta imkânları sağlar" şeklindedir. Kurumsal kısıtları temsil eden üç adet madde (Cronbach's  $\alpha=,833$ ) ise "firmamızın (uluslararasılaşma) faaliyetleri yetersiz mevzuat ve etkisiz uygulamalardan etkilenir.", "firmamızın (uluslararasılaşma) faaliyetleri, hükümetin, firma faaliyetleri üzerindeki kontrolünden etkilenir" ve "firmamızın (uluslararasılaşma) faaliyetleri, belli kural ve yasalara göre idare edilen stratejik faktör piyasalarından etkilenir" şeklindedir. Firma Performansı: Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan firma performansını

ölçmek üzere Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve algılanan pazar performansını ölçmek üzere tasarlanan dört adet madde (Cronbach's  $\alpha$  = ,875) kullanılmıştır. Algılanan performans ölçütlerinin, objektif performans ölçütleri ile yüksek düzeyde aynı yönlü ilişkiye sahip olduğunu ifade eden araştırmacılar tarafından kullanılan bu sorular, firma yöneticilerinin, “pazarlama”, “satışlardaki büyüme”, “kârlılık” ve “pazar payı” konularındaki son üç yıllık performanslarını rakipleri ile kıyaslamalı olarak nasıl algıladıklarını ölçmektedir (Delaney ve Huselid, 1996: 954-956).

Kontrol Değişkenleri: Araştırma kapsamında çeşitli öncül araştırmalarda da kullanılan firma büyüklüğü (örneğin, Gilley ve diğerleri, 2004; Li ve Ding, 2013), firma yaşı (örneğin, Gilley ve diğerleri, 2004; Li ve Ding, 2017), uluslararasılaşma hızı (Tekin ve İlhan-Nas, 2017) ve ihracat yapılan ülke sayısı değişkenleri kontrol değişkeni olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir. Firma büyüklüğünün ölçülmesi konusunda öncül araştırmalar (örneğin, Gilley ve diğerleri, 2004; Li ve Ding, 2013) referans alınarak çalışan sayısı kullanılmıştır. Uluslararasılaşma hızı ise firmanın kurulduğu yıl ile ihracata başladığı yıl arasındaki fark alınarak ölçümlenmiştir (Tekin ve İlhan-Nas, 2017: 1198).

### Ölçeklerin Yapı Geçerliliği

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm modelinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılmıştır. Bu noktada araştırmada kullanılan bağımsız değişken, bağımlı değişken ve moderatör değişkenleri içeren dört boyutlu bir yapının veri ile uyumu test edilmiştir. Söz konusu yapı içerisinde ihracat genişletme stratejisi, firma performansı, kurumsal destekler ve kurumsal kısıtlar değişkenleri birer boyut ile temsil edilmektedir. Uygulanan CFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri ( $\chi^2/df=1,943$ ; CFI=,959; TLI=,946; NFI=,921; RMSEA=,067) dört faktörlü yapının veri ile uyumunun tatminkâr olduğunu göstermektedir. . Bu yapıya dair faktör yükleri incelendiğinde, söz konusu yüklerin tamamının anlamlı olduğu ( $P<,001$ ) ve ayrıca 0,596 (en düşük) ila 0,918 (en yüksek) aralığında değişen yeterli değerlere (Hair ve diğerleri, 2019: 676) sahip oldukları görülmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinde, modelin iç içe geçmiş (nested) modellerle kıyaslanmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Hair ve diğerleri, 2019: 645). Bu çerçevede test edilen dört faktörlü yapıyla karşılaştırılmak üzere, kurumsal destekler ve kurumsal kısıtların aynı boyutta toplandığı üç faktörlü bir model ve tüm değişkenlerin tek bir boyut altında toplandığı tek faktörlü bir model oluşturularak bu modellerin veri uyumları test edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1.** İç İçe Geçmiş (Nested) Modellere Dair Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Bulguları

Alternatif Ölçme Modelleri	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	$\chi^2/df$	TLI	RMSEA	$\Delta$ (Modeller)	$\Delta \chi^2(\Delta df)$
1.Dört Faktörlü Model <sup>a</sup>	134,052	69	1,943	,959	,946	,921	,067	-	-
2.Üç Faktörlü Model <sup>b</sup>	360,058	72	5,001	,820	,772	,787	,138	1 ve 2	226,006(3)**
3.Tek Faktörlü Model	1025,395	75	13,672	,406	,279	,393	,245	1 ve 3	891,341(6)**

<sup>a</sup> İhracat Genişletme Stratejisi, Kurumsal Destekler, Kurumsal Kısıtlar, Firma Performansı

<sup>b</sup> İhracat Genişletme Stratejisi, Kurumsal Destekler + Kurumsal Kısıtlar, Firma Performansı

\*\*  $P<,001$

İç içe geçmiş modellerin uyum indeksleri incelendiğinde (Tablo 1), kurumsal destek ve kurumsal kısıtların bir arada ele alındığı üç faktörlü model ve tüm maddelerin aynı boyut altında toplandığı tek faktörlü modelin tatminkâr düzeyde veri uyumuna sahip olmadıkları görülmektedir. İç içe geçmiş modelleri karşılaştırmak üzere uygulanan ki-kare farklılık testi sonucunda (Hair ve diğerleri, 2019: 645) üç faktörlü modelin ve tek faktörlü modelin, dört faktörlü modele kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha kötü bir veri uyumuna sahip olduğu gözlenmektedir. Bu analizler ışığında hipotez edilen dört faktörlü yapının geçerliliğine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir.

### Veri Analiz Stratejisi ve İstatistiksel Sağlamlık

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada kurumsal destekler ve kurumsal kısıtların moderatör etkilerinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen analiz prosedürü kullanılmıştır. Bu süreçte, ihracat genişletme stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkinin moderatör değişken olarak ele alınan kurumsal destekler ve kısıtların düşük (ortalamanın standart sapma kadar altı) ve yüksek (ortalamanın standart sapma kadar üstü) düzeyleri için nasıl şekilleneceğinin grafiksel gösterimi ve moderatör değişkenin farklı düzeyleri için ortaya çıkan ilişkilerin hesaplanması için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen süreç takip edilmiştir.

Veri analizi sürecinde istatistiksel sağlamlığın elde edilmesi açısından çeşitli önlemler alınmıştır. Bu noktada ortaya çıkabilecek bir kısıt, araştırma modeli tasarlanırken referans alınan Li ve Ding (2017) tarafından da belirtilen ortak yöntem varyansı (common method variance) sorunudur. Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin aynı yanıtlayıcıdan elde edilmesi nedeniyle ortaya çıkabileceği belirtilen (Li ve Ding, 2013: 516; Li ve Ding, 2017: 139) bu sorunun kontrol edilebilmesi için Podsakoff ve diğerleri (2003) tarafından önerilen “Harman’ın Tek Faktör Testi” uygulanmıştır. Bu test kapsamında uygulanan keşfedici faktör analizi sonucuna göre ortak yöntem varyansı sorununa rastlanmadığı görülmüştür (Podsakoff ve Organ, 1986).

Test edilen regresyon modellerinde özellikle etkileşim değişkenlerinin neden olabileceği çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun önlenmesi için Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği üzere, ihracat genişletme stratejisi (bağımsız değişken) ve kurumsal destekler-kurumsal kısıtlar (moderatör değişkenler) merkezileştirilerek (Xi-Xortalama) kullanılmıştır. Olası bir çoklu doğrusal bağlantı sorununun tespit edilmesi için ayrıca bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş ve regresyon modelleri için varyans şişirme faktörleri (VIF) hesaplanmıştır (Albayrak, 2006: 70). Regresyon modelleri için hesaplanan VIF değerleri 10’dan küçük olduğu için (Albayrak, 2005: 110) anlamlı bir “çoklu doğrusal bağlantı” sorununun ortaya çıkmadığı görülmüştür. Hipotezlerin sınanması için kullanılan regresyon analizinin bir diğer önemli varsayımı olan sabit varyans (homoskedasticity) varsayımının testi de istatistiksel sağlamlık açısından önem taşımaktadır (Albayrak, 2006: 237-238). Çalışma kapsamında sabit varyans varsayımının sınanması için önerilen testlerden biri olan (Tatoğlu, 2018: 214) White testi uygulanmıştır. Tablo 3’de raporlanan bu katsayılar incelendiğinde sadece bağımsız değişkenin (ihracat genişletme stratejisi) diğer kontrol değişkenleri ile birlikte dâhil edildiği “Model 1” için değişen

varyans sorununun ortaya çıktığı, diğer modellerde homojen varyans varsayımının sağlandığı ( $P>,05$ ) görülmektedir. Bu sorunun çözümü için bu modelin (Model 1) tahmin edilmesinde, “Huber tahmincisi”, “White tahmincisi” ya da “Eicker tahmincisi” olarak bilinen dirençli varyans tahmincisi (Tatoğlu, 2018: 252) kullanılmıştır.

### Hipotezlerin Testi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde bu katsayıların, hipotez testlerinde kullanılacak olan regresyon modelleri içerisinde çoklu doğrusal bağlantı sorununa neden olabilecek düzeyde ( $r>,80$ ) olmadığı söylenebilir (Bryman ve Cramer, 1997: 257).

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayıları <sup>a</sup>

Değişkenler	Ortama	s.d	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Firma Performansı	4,04	0,65	1							
2. İhracat Genişletme Stratejisi	4,04	0,82	,417**	1						
3. Kurumsal Destek	3,65	0,87	,166*	,101	1					
4. Kurumsal Kısıt	3,49	1,00	,163*	,237**	,348**	1				
5. Firma Büyüklüğü <sup>b</sup>	156,95	348,61	,177**	,021	,091	-,009	1			
6. Firma Yaşı	23,49	14,35	,024	-,058	-,017	-,119	,375**	1		
7. Uluslararasılaşma Hızı	9,93	10,78	,014	-,062	-,070	-,091	,197**	,741**	1	
8. İhracat Yapılan Ülke Sayı.	2,71	1,54	,230**	,353**	-,047	,070	,335**	,347**	,082	1

<sup>a</sup> Cronbach’s Alpha katsayıları parantez içerisinde gösterilmiştir. <sup>b</sup> Çalışan sayısı

\*\*  $p<,01$

Araştırma modeli kapsamında hipotez edilen ilişkilerin test edilmesi için uygulanan regresyon analizi bulguları Tablo 3’de özetlenmektedir. Test edilen modellerde firma büyüklüğü (çalışan sayısı), firma yaşı, uluslararasılaşma hızı ve ihracat yapılan ülke sayısı değişkenlerinin etkileri kontrol edilmiştir. Analiz sürecinin ilk adımında bağımsız değişken olarak ele alınan ihracat genişletme stratejisi değişkeninin firma performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir (Model 1). Analiz bulguları ihracat genişletme stratejisi değişkeninin firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (Model 1:  $\beta=,392$ ;  $P<,01$ ). İhracat genişletme stratejisi değişkeni, dâhil edildiği diğer modellerde de firma performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı ( $P<,01$ ) etkilere sahiptir (Model 2 – Model 5). Analiz sürecinin ikinci adımında moderatör değişkenler modele dâhil edilerek bu değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Elde edilen bulgular hem kurumsal destekler (Model 2:  $\beta=,108$ ;  $P>,10$ ) hem de kurumsal kısıtlar (Model 2:  $\beta=,042$ ;  $P>,10$ ) için anlamlı etkilerin elde edilemediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sürecinin son adımında, çalışmanın hipotezleri çerçevesinde, bağımsız değişken (ihracat genişletme stratejisi) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasındaki ilişkide kurumsal destekler ve kurumsal kısıtların moderatör etkilerinin test edilebilmesi için referans alınan analiz prosedürü (Baron ve Kenny, 1986; Aiken ve West, 1991) ile moderatör değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim etkilerinin dâhil edildiği alternatif modeller (Model 3 – Model 4) test edilmiştir. Et-

## İhracat Genişletme Stratejisi - Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Destek ve Kısıtların Moderatör Etkileri: Karadeniz İhracatçı Firmalar Örneklemleri

kileşim değişkenlerine dair katsayılar incelendiğinde, kurumsal destekler ile ihracat genişletme stratejisi etkileşimi için anlamlı katsayıların elde edilemediği (Model 3:  $\beta = -,066$ ;  $P >,10$  ve Model 5:  $\beta = ,027$ ;  $P >,10$ ) bununla birlikte ihracat genişletme stratejisi ile kurumsal kısıtlar etkileşiminin firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu (Model 4:  $\beta = -,134$ ;  $P <,05$ ) görülmektedir. Test edilen regresyon modelleri genel olarak değerlendirildiğinde (Tablo 3) bu modellerin 0,205 ila 0,236 arasında değişen açıklayıcılık güçlerine sahip oldukları ve modeller kapsamında çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmadığı ( $VIF < 10$ ) görülmektedir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Bulguları <sup>b</sup>

Değişkenler <sup>a</sup>	Model 1 <sup>c</sup>	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Kontrol Değişkenleri					
Firma Büyüklüğü	,168**	,150*	,150*	,151*	,151*
Firma Yaşı	-,082	-,094	-,100	-,112	-,112
Uluslararasılaşma Hızı	,061	,081	,085	,088	,087
İhracat Yapılan Ülke Say.	,059	,086	,086	,086	,086
Bağımsız Değişken					
İhracat Genişletme Stratejisi	,392**	,361**	,340**	,314**	,317**
Moderator Değişkenler					
Kurumsal Destek		,108	,109	,084	,080
Kurumsal Kısıt		,042	,036	057	,061
Etkileşim Etkileri					
İhracat Gen. Str.x Kurumsal Destek			-,066		
İhracat Gen. Str. x Kurumsal Kısıt				-,134*	-,151+
R <sup>2</sup>	,205	,221	,225	,236	,236
F	8,48**	8,27**	7,37**	7,84**	6,95**
VIF (ortalama)	1,88	1,72	1,66	1,68	1,81
White Test (chi2)	33,47*	46,01	52,38	45,62	53,94

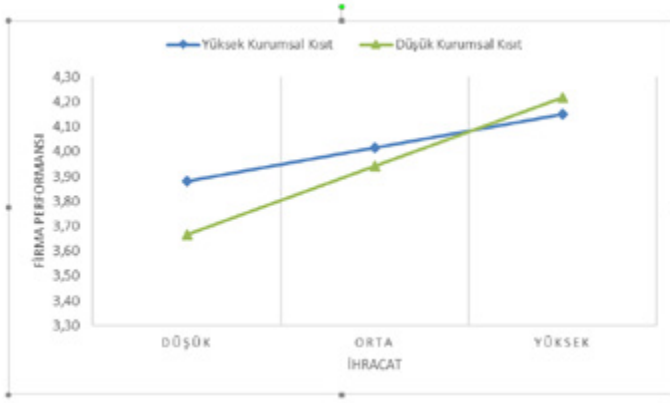
<sup>a</sup> Firma Performansı bağımlı değişkendir. <sup>b</sup> Standardize edilmiş katsayılar raporlanmıştır

<sup>c</sup> Bu modelin tahmin edilmesinde Huber, Eicker ve White direçli (robust) direçli standart hataları kullanılmıştır.

\*  $P <,10$ ; \*  $P <,05$ ; \*\*  $P <,01$

İhracat genişletme stratejisi ile kurumsal destekler arasındaki etkileşimin firma performansı üzerindeki etkisi Grafik 1'de özetlenmektedir. Bu çerçevede bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin moderatör değişkenin yüksek ve düşük düzeylerindeki etkilerini test edebilmek üzere basit eğim analizi (simple slope test) uygulanmıştır (Aiken ve West, 1991). Söz konusu ilişki örüntüsü yorumlandığında ihracat genişletme stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisi hem algılanan kurumsal kısıtların düşük olduğu ( $b = 0,335$ ;  $P <,01$ ) hem de yüksek olduğu durum ( $b = 0,165$ ;  $P <,05$ ) için pozitif yönlü ve anlamlıdır. Elde edilen ilişkilerin katsayıları incelendiğinde, ihracat genişletme stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkinin kurumsal kısıtların düşük olduğu durum için, yüksek olduğu duruma göre daha güçlü olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında firmaların ihracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal desteklerin moderatör

etkisine dair H1 hipotezine destek sağlanamamıştır. Bununla birlikte kurumsal kısıtların moderatör etkilerine dair H2 hipotezi desteklenmiştir.



## Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, kurumsal çevrelerinin özellikli yapısı nedeni ile gelişmiş ülkelere farklı bir bağlama sahiptirler (Buğra, 1994; Selekler-Gökşen, 2015; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018a; İlhan-Nas ve diğerleri, 2018b; İlhan-Nas ve diğerleri, 2022). Gelişmiş ülkelerde nispeten istikrarlı olan kurumsal çevre, gelişmekte olan ülke bağlamlarında aşırı karmaşık ve hızlı değişen bir yapıya dönüşmektedir ve bu yapı farklılığı ise örgüt stratejisi ve performansı söz konusu olduğunda son derece önemli bir faktör olarak sahnedeki yerini almaktadır (Nguyen ve diğerleri, 2013: 68).

Uluslararasılaşmanın ileri aşamalarında, özellikle de yatırım söz konusu olduğunda ana ülkenin yanı sıra, ev sahibi ülkenin kurumsal ortamı da ağırlıklı bir etkiye sahip olacakken (Kostova ve diğerleri, 2008) uluslararası faaliyetlerin ilk basamağı olan ihracatta ana ülkenin kurumsal ortamının çok daha belirleyici olacağı düşüncesinden (Shinkle ve Kriauciunas, 2010) hareketle bu çalışma kurgulanmıştır. Oluşturulan kurgu aracılığı ile firmanın ihracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal çevrenin algılanan destek ve kısıtlarının moderatör etkisinin açığa çıkartılması amaçlanmıştır. Bu amaçla ortaya konulan öncül çalışmalardan biri olan ve Nguyen ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma referans alınarak oluşturulan model Türkiye bağlamında test edilmiştir.

Bu noktada söz konusu çalışmada (Nguyen ve diğerleri, 2013) oluşturulan modelde yer alan değişkenlerin ölçümlemesi tek boyutlu bir şekilde gerçekleştirilmesine karşın, mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilen ölçümler çok boyutlu olacak şekilde tasarlanmıştır. Özellikle moderatör değişkenlere dair izlenen bu yaklaşımın gelişmekte olan ülke bağlamının kurumsal çevresinin daha açıklayıcı bir şekilde analiz edilebilmesine imkân tanıyacağı ve moderatör etkinin varlığı ve derecesini daha doğru bir şekilde ortaya koyacağı düşünülmektedir.

İlave olarak Nguyen ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bağımsız değişken olarak nitelendirilen ihracat stratejisi değişkeninin ölçümlemesi ihracat



yoğunluğu ile (ihracat satışları/toplam satışlar) gerçekleştirilmiştir. İhracat yoğunluğu ise ihracat performansının ölçümlenmesi için kullanılan bir değişkendir (Aaby ve Slater, 1989; Katsikeas ve diğerleri, 1996; Zou ve Stan, 1998). Bu konuda yazına yön veren ve Aaby ve Slater (1989) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ihracat satışlarının performansın bir göstergesi ve bu haliyle firma stratejisini etkileyen bir değişken olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu öncül çalışmalar ışığında, bu çalışmada ihracat genişletme stratejisi olarak adlandırılan değişkenin ölçülmesi, gerçek anlamda firmanın katıldığı ihracat faaliyetinin düzeyini ve bilinçli bir şekilde ihracatını artırmak amacıyla hareket etme düzeyini ölçümleyecek şekilde ilgili yazın taranarak gerçekleştirilmiştir.

Gerek Nguyen ve diğerleri (2013) gerekse Li ve Ding (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların modelleri ve bu çalışmalara getirilen eleştiriler göz önünde bulundurularak söz konusu çalışmaları ileriye taşıyacak şekilde bir model geliştirilmiş olsa da beklenen ilişkilerin tamamı açısından anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Yine de gerçekleştirilen çalışmanın, ortaya koymuş olduğu kavramsal modeli ve elde edilen bulguları ile önemli sonuçlar ürettiği düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlar, Türkiye bağlamında algılanan kurumsal kısıtların düşük ve yüksek düzeylerinde, firmanın içerisinde bulunduğu ihracat faaliyetlerinin düzeyini belirten ihracat genişletme stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkinin gücünün değiştiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın, bulgular algılanan kurumsal desteklerin ihracat genişletme stratejisi-firma performansı ilişkisinde moderatör rolünün olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada algılanan kurumsal destek mekanizmalarının moderatör etkisine dair oluşturulan hipotezin reddedilmesinin arka planında hem kurumsal hem de bağlama özgü nedenlerin var olduğu düşünülmektedir.

Kurgulanan modelin kurumsal destek mekanizmaları açısından anlamsız sonuç üretmesinin kuramsal nedeni, kurumlara dair yapılan formal ve informal ayırımından kaynaklanabilecektir (North, 1994: 360). Bu çalışma kapsamında sadece formal kurumların etkileri araştırma konusu yapılmış, informal kurumların etkileri araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Peng ve diğerleri (2009: 66-67) kurumların, hâkim davranış normlarını belirleyerek ve meşru olanın sınırlarını tanımlayarak aktörlerin, belirlediği bu çerçeve içerisinde seçim yapmasını sağladığını -aktörleri sınırlı rasyonel seçime yönlendirdiğini- belirtmektedir. Bu perspektiflerden yola çıkarak Peng ve diğerleri (2009: 66-68), örgütlerin belirli bir kurumsal çerçevedeki formal ve informal kurumlar dâhilinde stratejik tercihlerde bulunduğu ve formal kurumların belirsiz veya başarısız olduğu durumlarda informal kurumların belirsizliği azaltmada ve örgütlere rehberlik etmede daha büyük rol üstlendiğine dikkat çekmektedir.

İnformal kurumlar o denli önemli ve kararların içerisine nüfuz etmiştir ki North (1990: 36), yaşamın ve ekonominin formal kurallar ve mülkiyet hakları ile düzenlendiğinin düşünüldüğü modern Batı dünyasında bile informal kurumların son derece yaygın ve etkisini hissettiren bir değişken olduğunu belirtmektedir. Peng ve Heath (1996), formal kurumların zayıf olduğu durumlarda bir informal kurum olan ağ ilişkilerinin örgüt stratejisi ve performansını etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç Türkiye bağlamı için de önemli bir çıkış noktasını oluşturmaktadır. Devlete bağımlı iş sistemine sahip olan (Buğra, 1994; Selekler-Gökşen, 2015) ve siyasi aktörlerle özellikle aile üyeleri üzerinden kurulan ilişkiler neticesinde örgüt-

lerin kaderinin belirlendiği (Buğra, 1994; 2010) bir bağlamda, kurumsal desteklerin ihracat genişletme stratejisi-performans ilişkisinin belirleyicisi olarak anlamlı bir etki yaratmaması, beklenen etkiyi yaratan değişkenin söz konusu bu bağlar olabileceğinin bir göstergesi olabilir.

Bu noktada kurumsal ortamda yer alan desteklerden firmanın ne kadar haberdar olduğu da sonucu etkileyebilecek güce sahip bir değişkendir. Devlet eli ile firmaların ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmelerini ve artırmalarını sağlamak üzere oluşturulan desteklerden yeteri kadar haberdar olunmaması, algılanan kurumsal desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç üretmemesine sebep olabilecektir. Avcı (2015) gerçekleştirdiği çalışmada benzer bir sonuca ulaşarak, firmaların Devlet desteklerinden haberdar olmadıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte İlhan-Nas ve diğerleri (2022) tarafından Türkiye Otomotiv Sanayi bağlamında gerçekleştirilen araştırmada, devlet kurumlarının örgütlere sağladıkları desteklerin beklenen sonuçları üretebilmelerinde; devlet kurumlarının algılanan meşruiyetleri, destek politikalarının etkinliği, destek ve teşviklerin adil ve şeffaf olduğuna dair kanaatler, desteklerin ulaşılabilirliği, desteklerin bürokratik süreçleri ve desteklerin düzenleyici çerçevesinin sayı temelli olması gibi faktörlere bağlı olduğu da ortaya konulmuştur.

Çalışmada kurumsal kısıtların moderatör etkisine dair oluşturulan hipotez ise kabul edilmiştir. Uygulanan basit eğim analizi, algılanan kurumsal kısıtların düşük olduğu durumlarda firmanın dâhil olduğu ihracat faaliyetlerinin düzeyi ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin; algılanan kurumsal kısıtların yüksek olduğu duruma göre daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle kurumsal kısıtların artan düzeylerinde, ihracat genişletme stratejilerinin firma performansı üzerindeki pozitif etkisinin gücü azalmaktadır. Elde edilen bu sonuç, moderatör etkiye kanıt oluşturmanın yanı sıra kurumsal kısıtların ne denli güçlü bir yapı olduğunu da ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularının tartışıldığı bu noktada, araştırma süreci üzerinde etkili olacağı düşünülen kısıtların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışmanın önemli bir kısıtını araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Analize tabi tutulan veriler Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalardan elde edilmiştir ve bu sebeple elde edilen sonuçların genellenebilirliği açısından daha farklı bölgelerde faaliyette bulunan firmalardan oluşan bir örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sanayileşme açısından gelişmiş bölgelerde yer alan işletmelerin dâhil edildiği daha büyük bir örnekleme gerçekleştirilecek araştırmalardan elde edilebilecek sonuçlar, elde edilen bulguların kontrolünün sağlanması ve genellenmesi konusunda katkı sağlayacaktır. Yakın geçmişteki kurumsal çevre mekanizmalarının etkisinin ortaya konulması için aktif olarak ihracat gerçekleştirmiş firmalar örnekleminde araştırma yapılmış olsa da bu durum aynı zamanda çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Uluslararasılaşmanın ilerleyen aşamalarında faaliyette bulunan işletmelerin dâhil edildiği bir örnekleme, kurumsal yapının etkisini ortaya koymakta daha başarılı olabilecektir.

Bu noktada, çalışmada doğrudan kurumsal destek ve kısıtların düzeyi değil, yöneticilerin bu destek ve kısıtlara dair algıları ölçümlenmiştir. Dolayısıyla, kurumsal destek ve kısıtların ihracat genişletme stratejileri ile firma performansı arasındaki etkiyi

düzenlemesi beklenen düzeyleri, gerçekte yöneticilerin söz konusu desteklerden ne düzeyde haberdar oldukları, bu destekleri nasıl algıladıkları, bu desteklere bakış açıları gibi çok sayıda faktörden de etkilenecektir (İlhan-Nas ve diğerleri, 2022). O halde yöneticilerin özellikle devlet tarafından sağlanan kurumsal destek mekanizmalarından yeteri kadar haberdar olmamaları araştırma sonuçlarının beklenildiği şekilde gerçekleşmemiş olmasının da bir nedeni olabilecektir. Bu durum, çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Benzer şekilde İlhan-Nas ve diğerleri (2022: 13) referans alındığında, devlet tarafından sağlanan desteklerin beklenen sonuçları üretip üretmemeleri konusunda, desteklerin düzenleyici çerçevesi ve destek politikalarının örgütlerce algılanan meşruiyeti gibi faktörlerin dikkate alınmasının ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

İlerleyen çalışmalarda sözü edilen kısıtları ortadan kaldıran araştırmalar neticesinde çalışma sonuçlarının genellenmesi mümkün olabilecektir. Bu anlamda daha büyük, Türkiye'nin farklı gelişmişlik seviyesinde ve uluslararasılaşmanın farklı basamaklarında faaliyette bulunan firmalar üzerinde aynı model tekrar uygulanabilir. Ayrıca, geliştirilecek modellere, Peng ve diğerleri (2009) tarafından gerçekleştirilen çağrıya uyarak endüstri-temelli ve kaynak-temelli yaklaşımlar, Hoskisson ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çağrı kapsamında ise işlem maliyeti yaklaşımları eklenerek farklı teorik çerçeveleri birleştiren bir araştırma gerçekleştirilebilir. Bunların da ötesinde yapılacak araştırmalarda informal kurumların etkisi eklenerek bütünsel bir şekilde ölçüm yapılmasına dair bir yaklaşım izlenebilir. Sözü edilen bu teorik çerçevelerin eklenmesi ile gerçekleştirilecek araştırmalarla stratejik yönetim alanının zenginleştirilmesi konusunda katkı yapılabilmesine inanılmaktadır.

- i. Nguyen ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yerel formal kurumlar, yerel yönetimlerin devlet sahipli firmalara dair taraflı yaklaşımlarının düzeyi ve şeffaflık değişkenleri ile kavramsallaştırılmıştır.
- ii. Söz konusu değişkenlere ilişkin geniş bir literatür taraması için Aaby ve Slater (1989) çalışması öncülük etmektedir.
- iii. North (1990: 4), informal ve formal ayrımını tanımlarken tam Türkçe karşılığı kısıtlama anlamına gelen "constraint" kelimesini kullanmaktadır. Fakat aynı eserde (1990: 4) kurumlar için "bir ekonomistin jargonunda kurumlar, bireylerin tercihlerini tanımlar ve sınırlarlar" ifadesine yer vermektedir. Bu nedenle kısıt olarak nitelendirilen kavram esasen kurumları tanımlamak için kullanılmıştır. North (1990) tarafından yapılan bu kavramsallaştırma ve kavramın özünü daha doğru ifade ettiği düşünüldüğü için çalışma kapsamında "kısıt" yerine "kurum" ifadesinin kullanılması tercih edilmiştir.
- iv. Araştırma modeli, Nguyen ve diğerleri (2013) ve Li ve Ding (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar referans alınarak oluşturulmuştur.
- v. Türk Eximbank, Bankamız Hakkında, <https://www.eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda>, (10.12.2021).
- vi. Gelir İdaresi Başkanlığı, Türkiye'nin Sonuçlandırdığı Vergi Anlaşmaları Listesi, [https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/uluslararasımevzuat/Turkiyenin\\_Sonuçlandırdığı\\_Vergi\\_Anlaşmaları\\_Listesi.pdf](https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/uluslararasımevzuat/Turkiyenin_Sonuçlandırdığı_Vergi_Anlaşmaları_Listesi.pdf), (10.12.2021).
- vii. Kolay İhracat Platformu, <https://www.kolayihracat.gov.tr>, (10.12.2021).
- viii. Yapısal eşitlik modellemesinde modelin veri uyumuna kabul edilebilir bir düzeyde kanıt sağlanabilmesi için,  $x^2/df$  değerinin 3 veya daha altında olması, RMSEA değerinin 0,8 veya daha altında olması, CFI, TLI ve NFI değerlerinin ise 0,90 veya daha üzerinde olması beklenmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31).
- ix. Bu model oluşturulurken önerilen düzeltme indisleri dikkate alınarak, ölçeğin alındığı orijinal çalışmadaki (Delaney ve Huselid, 1996) soru sıralamasına göre firma performansını temsil eden "1.Madde ile 2.Madde" ve "1.Madde ile 3.Madde" arasındaki hata terimleri ilişkilendirilmiştir.
- x. Keşfedici faktör analizinde ilk adımda varimax rotasyonlu temel bileşenler yöntemi kullanılmış ve tüm ölçek maddelerini içeren yapı için kuramsal beklentilerle uyumlu dört faktörlü (ihracat, kurumsal kısıtlar, kurumsal destekler ve firma performansı) bir yapı elde edilmiştir. Bu dört faktörlü yapı toplam varyansın %74,548'ini açıklarken ilk faktörün açıkladığı varyans %20,964 olarak hesaplanmıştır. İkinci adımda tüm maddeler tek faktöre yüklenerek elde edilen, rotasyona tabi tutulmamış tek boyutlu yapının açıkladığı toplam varyans ise %32,065 olarak hesaplanmıştır.

**Kaynakça**

- Aaby, N. E., ve Slater, S. F. 1989. Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.
- Aiken, L. S., ve West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. UK: Sage Publications.
- Albayrak, A. S. 2005. Çoklu doğrusal bağlantı halinde enküçük kareler tekniğinin alternatifleri yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1): 105-126.
- Albayrak, A. S. 2006. *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., ve Wei, W. X. 2019. How does home government influence the internationalization of emerging market firms? The mediating role of strategic intents to internationalize. *International Journal of Emerging Markets*, 14(1): 187-206.
- Avcı, İ. 2015. İhracatta uygulanan teşviklerin uluslararası pazarlamaya etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bernard, A. B. ve Jensen, J. B. 1995. Exporters, jobs, and wages in US manufacturing: 1976-1987. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1995: 67-119.
- Brewer, T. L. 1993. Government policies, market imperfections, and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 24(1): 101-120.
- Bryman, A., ve Cramer, D. 1997. *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London and New York: Routledge.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., ve Zheng, P. 2007. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 499-518.
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York, NY: State University of New York Press.
- Buğra, A. 2010. *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. 2009. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cavusgil, S. T., ve Zou, S. 1994. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1): 1-21.
- Chan, C. S., ve Pattnaik, C. 2021. Coevolution of home country support and internationalization of emerging market firms. *International Business Review*, 30(4): 1-16.
- Chen, J., Sousa, C. M. P., ve He, X. 2016. The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5): 626-670.
- Chittoor, R. 2009. Internationalization of emerging economy firms-need for new theorizing. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1): 27-40.
- Davis, L. E., ve North, D. C. 1971. *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Delaney, J. T., ve Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Ding, W., ve Ding, J. 2022. New venture's product innovativeness strategy, institutional environment and new product performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 174: 1-11.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., ve Sharma, D. D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337-360.
- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., ve Oviatt, B. M. 2007. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4): 517-542.
- Gaur, A. S., Ma, X., ve Ding, Z. 2018. Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, 49(3): 324-345.
- Gelir İdaresi Başkanlığı, Türkiye'nin Sonuçlandırdığı Vergi Anlaşmaları Listesi, [https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/uluslararasımevzuat/Turkiyenin\\_Sonuçlandırdığı\\_Vergi\\_Anlaşmaları\\_Listesi.pdf](https://www.gib.gov.tr/sites/default/files/uluslararasımevzuat/Turkiyenin_Sonuçlandırdığı_Vergi_Anlaşmaları_Listesi.pdf), (10.12.2021).
- Gilley, K. M., Greer, C. R., ve Rasheed, A. A. 2004. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3): 232-240.
- Greenaway, D., ve Kneller, R. 2004. Exporting and productivity in the United Kingdom. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(3): 358-371.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. 2019. *Multivariate data analysis*, Hampshire: Cengage Learning.

- Hoang, B. P. 2015. Relationship of export market orientation, selected export strategy, and export performance: An empirical study. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(6): 25-32.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., ve Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- Ilhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., Wood, J., ve Glaister, K. W. 2018a. Board composition, family ownership, institutional distance and the foreign equity ownership strategies of Turkish MNEs. *Journal of World Business*, 53: 862-879.
- Ilhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., ve Glaister, K. W. 2018b. The effects of ownership concentration and institutional distance on the foreign entry ownership strategy of Turkish MNEs. *Journal of Business Research*, 93: 173-183.
- Ingram, P., ve Silverman, B. S. 2002. (Der.). *The new institutionalism in strategic management*. Oxford: Elsevier Science.
- İlhan, M., ve Çetin, B. 2014. LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2): 26-42.
- İlhan-Nas, T., Tan-Şahin, K., ve Okan, T. 2013. Kurumsal yönetim ve çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4): 210-228.
- İlhan Nas T., Okan T., Düzgün A., ve Çam H. 2020. Türkiye'den dışarıya yapılan DYY'ların giriş stratejilerinin belirleyicileri üzerine bir araştırma: uluslararasılaşma kuramları bakış açısı. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(3): 592-614.
- İlhan-Nas, T., Şahin, F., ve Okan, T. 2022. Türkiye otomotiv sanayinde bilgi ve teknoloji yayılımlarının kurumsal bağlamı: Bir çoklu örnek olay çalışması. 13. Örgüt Kuramı Sempozyumu, Sinop, 2-16, 04-05 Şubat.
- Jepperson, R.L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. USA: The University of Chicago Press.
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., ve Ioannidis, C. 1996. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6): 6-35.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., ve Lee, S. H. 2015. Why strategic factor markets matter: "New" multinationals' geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4): 518-536.
- Kline, R. B. 2019. Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması. Çev. Ed., S. Şen. Ankara: Nobel.
- Kolay İhracat Platformu, <https://www.kolayihracat.gov.tr>, (10.12.2021).

- Koh, A. C. 1991. An evaluation of international marketing research planning in United States export firms. *Journal of Global Marketing*, 4(3): 7-26.
- Kostova, T., Roth, K., ve Dacin, M. T. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *The Academy of Management Review*, 33(4): 994-1006.
- Kumar, V., Singh, D., Purkayastha, A., Popli, M., ve Gaur, A. 2020. Springboard internationalization by emerging market firms: Speed of first cross-border acquisition. *Journal of International Business Studies*, 51(2): 172-193.
- Leonidou, L. C., ve Katsikeas, C. S. 1996. The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 517-551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., ve Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6): 735-770.
- Li, H., ve Atuahene-Gima, K. 2001. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1123-1134.
- Li, F., ve Ding, D. Z. 2013. The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: Evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 19(4): 506-525.
- Li, F., ve Ding, D. 2017. The dual effects of home country institutions on the internationalization of private firms in emerging markets: Evidence from China. *Multinational Business Review*, 25(2): 128-149.
- Luo, Y., Xue, Q., ve Han, B. 2010. How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, 45(1): 68-79.
- Luo, Y., ve Tung, R. L. 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481-498.
- Mathews, J. A. 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1): 5-27.
- McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson Jr, R. B., ve Herron, L. 1994. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15(7): 537-554.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mukherjee, D., Makarius, E. E., ve Stevens, C. E. 2021. A reputation transfer perspective on the internationalization of emerging market firms. *Journal of Business Research*, 123: 568-579.
- Nguyen, T. V., Le, N. T. B., ve Bryant, S. E. 2013. Sub-national institutions, firm strategies, and firm performance: A multilevel study of private manufacturing firms in Vietnam. *Journal of World Business*, 48(1): 68-76.

- North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. 1994. Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3): 359-368.
- Peng, M. W., ve Heath, P. S. 1996. The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Peng, M. W. 2002. Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3): 251-267.
- Peng, M. W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., ve Jiang, Y. 2008. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 920-936.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., ve Chen, H. 2009. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 63-81.
- Podsakoff, P. M., ve Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Powell, W. W., ve DiMaggio, P. J. 1991. (Der.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rhoades, D. L., ve Rechner, P. L. 2001. The role of ownership and corporate governance factors in international entry mode selection. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(4): 309-326.
- Scott, R. W. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Selekler-Gökşen, N. 2015. Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*: 331-378. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sevim, C., ve Doğan, T. T. 2016. Türkiye ekonomisinde ihracat ve döviz kuru oynaklığı ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 16(2): 303-318.
- Shinkle, G. A., ve Kriauciunas, A. P. 2010. Institutions, size and age in transition economies: Implications for export growth. *Journal of International Business Studies*, 41(2): 267-286.
- Shirokova, G., ve Tsukanova, T. 2013. Impacy of the domestic institutional environment on the degree of internationalization of SMEs in transition economies. *Entrepreneurship and Innovation*, 14(3): 193-204.
- Şencan, H. 2005. *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara:



Seçkin.

- Tanrıverdi, İ., ve Altıntaş, M. H. 2019. İşletmelerin ihracat performansı: Bibliyometrik analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3): 294-311.
- Tatoğlu, F. Y. 2018. Panel Veri Ekonometrisi. İstanbul: Beta.
- Tatoglu, E., Demirbag, M., Glaister, K., İlhan-Nas, T., ve Okan, T. 2015. Determinants of the foreign entry strategies of Turkish MNEs. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1): 11073-11073.
- Tekin, E., ve İlhan-Nas, T. 2017. Firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(4): 1185-1217.
- Thirkell, P. C., ve Dau, R. 1998. Export performance: Success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 813-829.
- Torlak, Ö., Kula, V., ve Özdemir, Ş. 2007. Türk işletmelerinin ihracat performansı belirleyicileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 103-114.
- Türk Eximbank, Bankamız Hakkında, <https://www.eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda>, (10.12.2021).
- Ulaş, D. 2009. Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Volchek, D., Henttonen, K., ve Edelman, J. 2013. Exploring the role of a country's institutional environment in internationalization: Strategic responses of SMEs in Russia. *Journal of East-West Business*, 19: 317-350.
- Wei, Z. 2010. The literature on Chinese outward FDI. *Multinational Business Review*, 18(3): 73-112.
- Westhead, P., Wright, M., ve Ucbasaran, D. 2001. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4): 333-358.
- Witt, M. A., ve Lewin, A. Y. 2007. Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 579-594.
- Yıldız, Y. 2018. İhracat yoğunluğu, Ar-Ge yatırımları ve firma performansı: Türkiye örneği. *Ege Akademik Bakış*, 18(2): 307-319.
- Zou, S., ve Stan, S. 1998. The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5): 333-356.

**Selcen SARI-AYTEKİN**, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünden lisans derecesini almıştır. Uluslararası İşletmecilik alanındaki yüksek lisans eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tamamlamış; 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programından mezun olarak doktor unvanı almıştır. Trabzon Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışan Sarı-Aytekin uluslararası işletmecilik, örgüt kuramları ve stratejik yönetim alanlarında araştırmalar yapmaktadır.

**Ozan KALAYCIOĞLU**, 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden, 2011 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı'ndan mezun oldu. 2018 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Doktora Programı'nı tamamlayarak doktor unvanı aldı. Çalışma hayatına 2009 yılında T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Denetmen Yardımcısı olarak başladı. 2009 yılı sonunda Türk Eximbank'ta uzman yardımcısı olarak göreve başlamış olup, kıdemli uzman olarak görevine devam etmektedir. Stratejik yönetim ve uluslararası ticaret alanlarında çalışmaktadır.

**Tarhan OKAN**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programını 2012 yılında tamamlayarak doktor ünvanını almıştır. 2017 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent ünvanını alan Okan, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi öğretim üyesidir. Uluslararası işletmecilik, stratejik yönetim, örgüt kuramları ve araştırma yöntemleri konularında akademik çalışmalarına devam etmektedir ve ulusal ve uluslararası düzeyde yayınları ve çeşitli projeleri bulunmaktadır.