



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**DIŞ TİCARET FİRMALARININ YÖNETİM KURULLARININ DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN İHRACAT PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

ALP AY

DANIŞMAN: PROF. DR. METİN ÇANCI

**YALOVA
HAZİRAN 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN BİLİM DALI

DIŞ TİCARET FİRMALARININ YÖNETİM KURULLARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İHRACAT PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

DOKTORA TEZİ

ALP AY
157321014

DANIŞMAN: PROF. DR. METİN ÇANCI

YALOVA
HAZİRAN 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “DIŞ TİCARET FİRMALARININ YÖNETİM KURULLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İHRACAT PERFORMANSLARINA ETKİLERİ” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Alp AY





ÖNSÖZ

Bir ticari firmanın temel amacının kazanç sağlamak olduğu dikkate alındığında, firmaların başarılarının kazanç sağlayıcı faaliyetlerine göre değerlendirilmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu durumda en çok kazanç sağlayan faaliyetlerin performansını ölçmek temel bir amaçtır. İhracat, bir dış ticaret firmasının en önemli faaliyet alanı ve kazanç kaynağıdır. İhracatın firmalara getirilerine bakıldığında dövizle ilgili finansal faydalar, uluslararası pazar çeşitliliği ve teknolojiyi takip fırsatları gibi birçok kazançları da beraberinde getirmektedir. İhracat performansı, üç ana grup için hayati önem taşımaktadır; ülke ekonomisi yönetimi, firma yöneticileri ve akademisyenler. Ülke ekonomisi yöneticileri için ihracat, döviz rezervlerini biriktirmenin, istihdam düzeylerini artırmanın, üretkenliği artırmanın ve toplumsal refahı artırmanın bir yolu olarak görülmektedir. Dış ticaret firmalarının kârlılığı toplumsal kalkınma açısından da önemlidir. Firma yöneticileri için ihracat, kurumsal büyümeyi artırmak, kapasite kullanımını artırmak, finansal performansı iyileştirmek, rekabet gücünü güçlendirmek ve rekabet koşullarında firmanın ayakta kalmasını sağlamak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Dış ticarete firmalar zorlu bir rekabet içinde yer almaktadırlar. Akademik araştırmacılar için ihracat, uluslararası ticaret ve ilgili diğer alanlarda araştırmaya açık bir alan olarak görülmektedir.

Kurumsal teori, vekâlet teorisi, kaynak bağımlı görüş ve kurumsal yönetim gibi yaklaşımlar incelendiğinde, firmaların ihracata yönelimlerinde firmanın en üst karar verici organı olan yönetim kurullarının tutum ve davranışlarının ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim kurullarının üyelerinin tutum ve davranışları, firmanın faaliyet alanlarındaki başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu çalışma firmaların yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin firmanın ihracatındaki artışa etkilerini araştırmak üzere yapılandırılmıştır.

İhracat performansı literatüründe ihracat performansı, bağımlı değişkendir ve üzerinde pek çok farklı bağımsız değişkenin etkileri olduğu ifade edilmektedir. Bu değişkenlerin ve etkilerinin belirlenmesi için ülkemizde daha fazla araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. İhracat performansını ölçmenin yolları arasında, firma yöneticilerinin rolünü incelemek için ekonometrik modelleme yaklaşımlarını kullanmak faydalı olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, firmaların ihracat performansını etkileyen faktörler arasında bulunduğu değerlendirilen ve az sayıda araştırmacı tarafından incelenen, ihracatçı firmaların yönetim kurullarının demografik özelliklerinin incelenmesi araştırmaya değer bulunmuş ve bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Çalışma sürecinde daima yol gösterici olan, katkı ve desteğini esirgemeyen, değerli danışman hocam Prof. Dr. Metin ÇANCI ve üzerimde emeği geçen Yalova Üniversitesindeki tüm değerli öğretim üyeleri ve mensuplarına teşekkürlerimi arz ederim.

Haziran 2022

Alp AY



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
ÖZET	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	23
1.1. Amaç	23
1.2. Kapsam	27
1.3. Yönetim Kurullarının Yapısı ve Rollerı	29
1.3.1. Halka açık firmaların yönetim kurulları üye sayısı ve nitelikleri	30
1.3.2. Yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin atanması ve seçimi	30
1.3.3. Firma yönetim kurullarının yetki ve sorumlulukları.....	31
1.4. İhracat Performansı Kavramı	31
1.4.1. İhracat performansı ölçütleri.....	33
1.5. Yönetim Kurullarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri.....	34
1.6. Çalışmanın Önemi.....	36
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	39
2.1. Kavramsal Literatür İncelemesi.....	39
2.1.1. İhracat performansının iç ve dış belirleyicileri.....	41
2.1.2. İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili modeller	42
2.2. Ampirik Literatür İncelemesi.....	45
2.2.1. Türkiye'deki ampirik çalışmalar	48
2.3. Bağımlı Değişken olarak İhracat Performansının Ölçümü.....	52
2.4. Yönetim Kurulu Demografik Özellikleri ve Çeşitlilik	58
2.4.1. Yönetim kurulu demografik özellikleri	58
2.4.2. Kurumsal yönetim ve yönetim kurullarının yapısı	58
2.5. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik Kavramı	60
2.5.1. Demografik çeşitlilik	62
2.5.2. Demografik çeşitliliğin ölçülmesi.....	63
3. TEORİK ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER.....	65
3.1. Vekâlet Teorisinin bakış açısı	65
3.2. Kurumsal Teorinin bakış açısı.....	67



3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım bakış açısı.....	68
3.4. Hipotezlerin Oluşturulması ve Bağımsız Değişkenler.....	70
3.4.1. Yönetim kurulunda yaş çeşitliliği ve Hipotez (1).....	70
3.4.2. Yönetim kurulunda eğitim çeşitliliği ve Hipotez (2).....	71
3.4.3. Yönetim kurulunda deneyim çeşitliliği ve Hipotez (3).....	72
3.4.4. Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve Hipotez (4)	73
3.4.5. Yönetim kurulunda vatandaşlık çeşitliliği ve Hipotez (5)	75
3.4.6. Yönetim kurulunda görev süresi çeşitliliği ve Hipotez (6).....	76
3.4.7. Demografik çeşitlilik endeksi ve Hipotez (7)	77
3.5. Kontrol Değişkenleri.....	78
3.5.1. Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri	79
3.5.1.1. Yönetim kurulu büyüklüğü	79
3.5.1.2. Yönetim kurulu bağımsızlığı	80
3.5.1.3. CEO ikiliği.....	80
3.5.2. Firmaya özel kontrol değişkenleri	81
3.5.2.1. ARGE yoğunluğu.....	81
3.5.2.2. Pazarlama yoğunluğu.....	84
3.5.2.3. Firma büyüklüğü.....	85
3.5.2.4. Finansal kaldıraç	87
3.5.2.5. Firma yaşı	88
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE MODELİ.....	91
4.1. Araştırma Yöntem ve Planı	91
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	92
4.3. Örneklem ve Veri	93
4.4. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler	93
4.4.1. Panel veri analizi	93
4.5. Araştırma Hipotezleri ve Modeli	95
4.6. Değişkenlerin Tanımları ve Ölçümleri	96
4.6.1. Bağımlı değişken.....	96
4.6.2. Bağımsız değişkenler	97



4.6.3. Kontrol değişkenleri	100
4.6.3.1. Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri	100
4.6.3.2. Firmaya özel kontrol değişkenleri	102
4.7. Ampirik Bulgular.....	104
4.7.1. Veri setine ait tanımlayıcı istatistikler	104
4.7.2. Korelasyon matrisi.....	105
4.7.3. Çoklu doğrusal bağlantı.....	108
4.7.4. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler	108
4.7.5. Panel veri modelinin tespiti.....	111
4.7.6. Heteroskedasite ve Otokorelasyonun testi	113
4.7.7. Tesadüfi etkiler modelinde birimler ararası korelasyonun testi	113
4.7.8. Driscoll-Kraay tahmincisi ile regresyon tahmini	113
5. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME	119
5.1. Analiz Sonuçları.....	119
5.2. Değerlendirme	122
5.2.1. Gelecekteki araştırmalar için çıkarımlar.....	124
KAYNAKLAR.....	127
ÖZGEÇMİŞ	143

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

SİMGELER

f	: Firma
N	: Gözlem sayısı
t	: Time (Zaman)
T	: Time (Dönem)
X	: Bağımsız Değişken
Y	: Bağımlı Değişken

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	: Araştırma Geliştirme
ARGY	: ARGE Yoğunluğu
BDI	: Board Diversity Index
BIST	: Borsa İstanbul
CEO	: Chief Executive Officer
CEOİ	: CEO İkiliği
CNSY	: Cinsiyet
DD	: Defter Değeri
Dr.	: Doktor
diğ.	: diğer
EXPERF	: Export Performance
F/K	: Fiyat Kazanç Oranı
FBUY	: Firma Büyüklüğü
FKAL	: Finansal Kaldıraç
FYAS	: Firma Yaşı
Gİ	: Geleneksel İhracat
IHPER	: İhracat Performansı
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KAP	: Kamuoyu Aydınlatma Platformu
KDİ	: Küresel Doğan İşletmeler
KDNY	: Mevcut Konum Deneyimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KTY	: Kaynak Temelli Yaklaşım
KYAS	: Kurul Üyesi Yaşı
KYED	: Kurul Üyesi Eğitim Düzeyi



lev	: Leverage (Finansal Kaldıraç)
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
PAZY	: Pazarlama Yoğunluğu
PD	: Piyasa Değeri
PD/DD	: Piyasa Değeri / Defter Değeri
Ph.D.	: Doctor of Philosophy
ROA	: Return on Assets (Varlıkların Getirisi)
ROE	: Return on Equity (Hisse başına kazanç)
Prof.	: Profesör
SPK	: Sermaye Piyasaları Kanunu
TBDİ	: Total Bord Demographic Diversity
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDNY	: Toplam Deneyim
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TİM-1000	: Türkiye İhracatçılar Meclisi İlk Bin İhracatçı
TMS/TFRS	: Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
vd.	: ve diğer
VTND	: Vatandaşlık
XKURY	: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi
XUSIN	: BIST Sanayi Endeksi
YK	: Yönetim Kurulu
YKBG	: Yönetim Kurulu Bağımsızlığı
YKBY	: Yönetim Kurulu Büyüklüğü



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1. İhracat performansı üzerine ampirik literatür taraması	46
Tablo 2.2. İhracat performansı ve firma yönetimi ilişkisi	49
Tablo 2.3. İhracat performansı ve firma yönetiminin etkisini ölçen çalışmalar	54
Tablo 3.1. Çalışmada odaklanılan teorilerin temel varsayımları.....	69
Tablo 4.1. Araştırma modelindeki değişkenler	98
Tablo 4.2. Firmaların sektörlere göre dağılımı	104
Tablo 4.3. Korelasyon matrisi	107
Tablo 4.4. VİF Değerleri	108
Tablo 4.5. Tanımlayıcı istatistikler	109
Tablo 4.6. Driscoll-Kraay tahmincisi ile regresyon analizi sonuçları.....	115
Tablo 4.5. Araştırma hipotezleri özeti	117



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırma modeli.....	95
----------------------------------	----





DIŞ TİCARET FİRMALARININ YÖNETİM KURULLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İHRACAT PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

ÖZET

Bu çalışmada, halka açık ihracatçı firmaların yönetim kurullarının demografik çeşitliliğine odaklanılmakta ve ihracat satışlarının toplam satışlara oranı olarak ölçülen ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Borsa İstanbul (BİST) Sınai Endeksinde listelenen ve Türkiye İhracatçıları Meclisi İlk Bin İhracatçı Raporlarında (TİM-1000) en az bir kez yer alma başarısını göstermiş olan ihracatçı firmalar incelemeye alınmıştır. Bunların dışındaki firmalar araştırmaya dahil edilmemiştir. Zaman boyutu 2016-2020 yıllarını kapsamaktadır. Birimlere ait finansal veriler KAP raporlarından alınmıştır. KAP'tan elde edilemeyen veriler açık kaynaklar üzerinden temin edilmiştir. Örneklem büyüklüğü 65 firmadan oluşmaktadır ve gözlem sayısı 325'dir. Araştırma yöntemi olarak regresyon analizi ve panel veri analizi yöntemleri kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler Stata 16 programı kullanılarak hesaplanmakta ve özet halinde sunulmaktadır. Araştırma modelinde toplam 7 hipotez test edilmektedir. Elde edilen ampirik bulgular sadece (H2)'i desteklemektedir diğer 6 hipotez ise desteklenmemektedir. (H2)'de ifade edilen, Kurul Üyesi Eğitim Düzeyi Çeşitliliğinin (KYED) ihracat performansı (IHPER) üzerinde sınır bir değerde de olsa pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuş olması güncel bir bilgi sunmaktadır. Ayrıca kontrol değişkenlerinden yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu başkanının rolü ve pazarlama yoğunluğunun etkilerinin anlamlı olması da çok önemlidir. Ampirik bulgular, yönetim kurulunun yapısının, firma pazarlama yoğunluğunun ve kurul üyelerinin demografik özelliklerinin bir bütün olarak firmanın ihracat performansını etkilediğini göstermektedir.

Sonuçta, yönetim kurullarının ihracat performansına etkisini incelerken, firmanın yönetim kurulu liderlik yapısını, pazarlama faaliyetlerini ve üyelerin demografik özelliklerini bir bütünün parçaları olarak dikkate almak gerektiği yönünde yorumlanan bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Halka Açık Firma, İhracat Performansı



THE EFFECTS OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF BOARDS OF DIRECTORS ON EXPORT PERFORMANCE

ABSTRACT

This study focuses on the demographic diversity of the boards of directors of publicly traded exporters and examines the relationship between export performance, measured as the ratio of export sales to total sales. Export firms listed in the Borsa Istanbul (BIST) Industrial Index and which have succeeded in being included in the Top Thousand Exporters Reports of the Turkish Exporters Assembly (TİM-1000) at least once, have been examined. Firms other than these were not included in the study. The time dimension covers the years 2016-2020. Financial data of the units are taken from KAP reports. Data that could not be obtained from KAP were obtained from open sources. The sample size consists of 65 companies and the number of observations is 325. Regression analysis and panel data analysis methods were used as research methods. Descriptive statistics are calculated using the Stata 16 program and presented in summary form. A total of 7 hypotheses are tested in the research model. The empirical findings only support (H2), while the other 6 hypotheses do not. The fact that the diversity of board member education level (KYED) expressed in (H2) has been found to have a positive significant relationship on export performance (IHPER), albeit at a limit value, provides up-to-date information. It is also very important that the effects of the size of the board of directors, the role of the chairman of the board and marketing intensity are significant. Empirical findings show that the structure of the board, firm marketing intensity, and demographics of board members affect the export performance of the firm as a whole.

As a result, when examining the effect of boards of directors on export performance, findings were interpreted that it is necessary to consider the leadership structure of the firm's board of directors, marketing activities and demographic characteristics of the members as parts of a whole.

Keywords: Board of Directors, Public Company, Export Performance



1. GİRİŞ

Bu bölümde, çalışmanın amacı, kapsamı ile yönetim kurullarının firma yönetimlerindeki rolleri ve ihracat performansı kavramsal olarak ifade edilmiştir.

1.1. Amaç

Türkiye için ihracat, ekonomik büyümenin itici gücü durumundadır. İhracata dayalı ekonomik kalkınma stratejisi uygulanmaktadır. İhracat, ülke dışına satışı yapılan mal veya değerlerin gümrük işlemlerinin başlangıcından, mal veya hizmet bedeli dövizlerin yurda getirilmesine kadar olan aşamaları içeren bir süreçtir. İhracat rejimi olarak da adlandırılan resmi düzenlemeler yoluyla, ihracat şekilleri ilgili hukuki kanun ve yönetmeliklere göre ihracatçı olarak adlandırılan firma, gerçek veya tüzel kişiliklerce gerçekleştirilmektedir (İhracat Yönetmeliği, 2006). İhracatın gerçekleştirilmesinde, öncelikle ülke ekonomisinin ihtiyaçları, iç ve dış piyasa arz ve talep durumu, satış şekli ile alıcı ülke ve firmaların ülkemiz ile olan ticari ve ekonomik ilişkileri gibi hususlar göz önünde tutulmaktadır (İhracat Rejimi Kararı, 1996). Dış ticaret firmaları için ihracat, kazanç ve yetkinliklerini artıran ve bu sayede yüksek ekonomik performans kazandıran ana faaliyettir. “Yüksek ekonomik performans gösteren işletmeler değer yaratan işletmeler olarak rekabetçi avantaj elde etmiş olmaktadır” (Kahveci,2013). Rekabet avantajı ise, firmaları rakiplerinden öne çıkaran özellikleri, sahip oldukları kaynakları ve kullandığı bilgi, yöntemler sayesinde ulaşmak istediği hedefe götüren stratejilerle kazandığı avantaj olarak tanımlanabilmektedir (Porter, 1980). “Uluslararası satışlardan elde edilen çıktılar yüksek olduğunda ihracat performansı yüksek olmuş olacaktır” (Kahveci,2013). Bu bakımdan ihracat göstergesi olarak çoğunlukla bir firmanın ülkesi dışına yaptığı satışlarının toplamı alınmaktadır. Ancak ihracat performansını iyileştirmek için firmaların başka hangi özelliklerinden nasıl yararlanabilecekleri tam olarak keşfedilmiş görünmemektedir. Firma performansı ve ihracat performansının belirleyicileri konusu dış ticaret alanında geniş bir yer tutmaktadır. Genel olarak bir firmanın temel amacı kazanç sağlamaktır. Bir dış ticaret firmasının en önemli kazanç sağlayan faaliyeti olarak kabul edilen ihracata etki eden faktörleri araştırmak oldukça kritik bir konudur. İhracat performansı konusundaki çalışmaların öncelikle “firmanın ihracat davranışı” başlığı altında ilerlediği görülmektedir. Daha sonra bu başlık yerini “firmanın ihracat performansı belirleyicileri” ne bıraktığı ifade edilebilir. Son dönemdeki çalışmalarda, ihracat performans belirleyicileri ve bu belirleyiciler arasındaki ilişkiler “değişkenler” olarak tanımlanmakta ve farklı modellere dayalı olarak araştırmalar sürdürülmektedir.

Genel olarak literatürde ihracat performansının birçok değişkene bağlı olduğu belirtilmektedir. İhracat performansı konusundaki öncü çalışmalar (Tookey,1964; Bilkey ve Tesar,1977; Bilkey,1978-1982; Çavuşgil,1984; Miesenbock,1988; Aaby ve Slater,1989), firma yönetimi özelliklerinin ihracat performansına yansımalarını gösteren belirleyiciler ve değişkenler hakkında ilk tespitleri sunmuşlardır. Çalışmalarda, ihracat performansını ölçmek için iki temel yaklaşımdan birinin kullanıldığı belirtilmektedir. İlk yaklaşım, firmaları ihracatçı ve ihracatçı olmayan kategorilere ayırmaktır. Bunun anlamı, bir firmaya başarı atfetmek için tek başına ihracatın yeterli olduğudur. İkinci yaklaşımda ise ihracat performansının çok boyutlu olduğu ifade edilmekte ve dolayısı ile farklı boyutlarda incelenilmektedir. Diğer bir ifade ile bir firmanın ihracat performansı, farklı boyutlarda ölçülebilmektedir. “En sık kullanılan boyutlar, ihracat satışlarındaki büyüme oranı ve ihracatın toplam satışların içinde oluşturduğu yüzdendir” (Aaby ve Slater,1989).

Bu çalışmanın ana amacı, ülke ekonomileri için çok önemli bir unsur olan uluslararası ticaret ile ilgili olarak, ihracatçı firmalarda yönetim kurulunun ne kadar önemli olduğuna ve bunun ihracat performansı ile ilişkisine genel bir bakış sağlamaktır. Firma yönetiminin ihracat üzerindeki etkisini inceleyen öncü çalışmalar incelendiğinde finansal olmayan boyutlar üzerine de odaklandıkları görülmektedir. Bunlar; Yönetimin kalitesi (Bilkey,1978); yönetimin ihracata verdiği önem (Bilkey,1982); işletme hedeflerine yönelik yönetsel isteklerin gücü (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Çavuşgil, 1984); yönetimin beklentileri (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Çavuşgil, 1984; Aaby ve Slater, 1989); ihracat pazarlamasına yönelik örgütsel bağlılık düzeyi (Çavuşgil ve Nevin,1981); yönetimin tutum ve algıları (ihracat girişiminden memnuniyet) (Çavuşgil,1984; Aaby ve Slater,1989; Leonidou ve diğ., 1998; Sousa,2004; Açıkıllı,2013; Anıl,2009); yönetimin ihracata bağlılığı ve kâr beklentisi algıları (Chetty ve Hamilton, 1993; Çavuşgil ve Zou, 1994) şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmalardan yola çıkıldığında, yönetsel özelliklerin firma düzeyindeki etkileri iki genel başlık altında toplanabilmektedir: “Finansal Etkiler” ve “Finansal olmayan Etkiler”. İhracat performansının ölçülmesinde finansal ve finansal olmayan ve hatta karma ölçütler de kullanılabilir. “İhracat başarısı, firmaların önceki ihracat deneyimleriyle doğrudan değişmektedir ve firmaların ihracat yaptıkları süre ile ihraç ettikleri satışların yüzdesi arasında pozitif bir korelasyon vardır” (Bilkey,1978). Bu değerlendirmeler doğrultusunda, çalışmamızda, bağımlı değişken olarak ihracat performansı finansal bir gösterge olan ihracat yoğunluğu (firmanın ihracat satışlarının toplam satışlara oranı) kullanılarak ölçülmektedir (Tookey, 1964; Bilkey ve Tesar,1977; Aaby ve

Slater,1989). Bu çalışmada ihracat performansını finansal sonuçlara göre ele alan yaklaşım takip edilmekte ve bağımlı değişkeni tek bir ölçütle sabitlemiştir:

$$\text{İhracat Performansı (IHPER)} = \text{Yurtdışı satışlar} / \text{Toplam satışlar}$$

Halka açık firmaların yönetim kurulları, firmaların gelişimi için hayati bir rol üstlenmektedir. Bu anlamda, firmalar için ihracat fırsatlarının arttırılmasında yönetimin rolü büyük önem kazanmıştır. Firma yönetimleri, uluslararası ticaretteki çok çeşitli riskleri yönetme ve doğru kararlarla fırsatları yakalama gibi zorlu sorumluluklar üstlenmektedirler. Yönetim kurullarının firmanın ihracat performansının artırılmasındaki öneminin anlaşılması bu alanda yapılan çalışmaların gelişmesine yol açmıştır. Yönetim kurullarının yapısı ve üyelerinin özellikleri ile firma performansı arasındaki (özellikle finansal performans) ilişki birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmaktadır. Ancak ihracat performansı ile yönetim kurulu demografik özellikleri ilişkisinin ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Bu durum, literatürde dikkate değer bir araştırma boşluğunu temsil etmektedir. Bu boşluğun giderilmesi firma yöneticileri ve yönetim kurullarının ihracat performansında önemli bir rol oynaması nedeniyle oldukça önemlidir. Türkiye'deki ihracat firmalarının yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerine dikkat çekmek düşüncesi ile çalışmanın bağımlı değişkeni olan ihracat performansı ve bağımsız değişkenler olan yönetim kurullarının demografik özellikleri ilişkisi araştırmaya değer görülmüştür. İhracat performansı (Bağımlı değişken) üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler genel olarak; firmanın "içsel özellikleri/dışsal özellikleri" ya da "kontrol edilebilir özellikler/kontrol edilemez özellikler" başlıkları altında toplanabilmektedir. Dış ticaret firmaları yönetim kurullarının özelliklerinin son dönemde ilgi çeken bir içsel özellik olduğu görülmektedir. Bağımsız veya kontrol değişkenleri olarak firma yönetimi ve yönetsel özelliklerin ihracat performansını etkilemede önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Yönetim kurulunun ve özelliklerinin ihracat performansına yansımaları ortaya koymak için literatür incelemesinde bazı çalışmaların detayları incelenmektedir. Bu çalışmalardan, Çavuşgil (1984), Aaby ve Slater (1989), Chetty ve Hamilton (1993) öncü çalışmalar olarak firma yönetiminin ihracat performansı üzerindeki etkileri üzerine değerlendirmelerini sunmaktadırlar. Danışman ve Sökmen (2007), Anıl (2009), Açıkıllı (2013), Atılı (2017) ve Cura (2017) gibi çalışmalar da ülkemiz açısından yönetimin ihracat performansı üzerindeki etkileri ile ilgili bulgularını paylaşmaktadır. Eker (2021), yönetim kurulu yapısı ve firma performansı ile ilgili güncel bir çalışma sunarken, Şener (2011), Tekin (2016), Selçuk ve Tapkı (2016) ve İlhan Nas (2016) yönetim kurulu ve ihracat performansı üzerine bilgiler

sunmaktadırlar. Çok az sayıda çalışma ise yönetim kurulları demografik özelliklerini ve çeşitliliği incelemektedirler (Kosnik, 1990; Williams and O'Reilly III, 1998; Van den Berghe ve Levräu, 2004; Van der Walt ve diğ., 2006; Ararat ve diğ., 2010; 2015; Ntim, 2013; Kılınç,2016; Kagzi ve Guga, 2018). Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile firma ihracat performansı ilişkisinin sorgulanması araştırmada odak noktası olarak seçilmiştir. Ayrıca bu alanda Türkiye’de yapılan araştırmaların sınırlı olduğu da görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda ön görülen araştırma hipotezleri, oluşturulan kavramsal çerçeve (Kaynak Temelli Görüş, Kurumsal Kuram ve Vekâlet Teorisi) içerisinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerle bir analiz yapabilmek için bir saha analizi yapılmıştır. Araştırma metodolojisi olarak regresyon analizi ve panel veri analizi yöntemleri seçilmiştir. Bir kısım çalışmalar analiz birimi olarak ihracat girişimi odaklı bir yaklaşım sergilerken (Çavuşgil, 1984; Aaby ve Slater,1989; Leonidou ve diğ.,1998; Sousa, 2004; Açıkıdilli, 2013; Anıl, 2009) çoğunluğu ihracat performansını firma bazında ele almaktadırlar. Bu doğrultuda, çalışmamızda analiz birimi olarak firma alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler; ihracatta belli bir başarı elde etmiş firmaların yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleridir (yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim, vatandaşlık ve görev süresi) ve bu özellikleri Blau çeşitlilik endeksi yardımı ile oluşturulan demografik çeşitlilik endeksi değerleri ile ölçerek araştırma modeline eklenmektedir. Ampirik literatür incelemelerinde yönetim kurulu özellikleri ile firma performansı ve ihracat performansı ilişkisi hakkındaki bulgular özetlenmektedir. Araştırmanın ampirik boyutu, firmaların resmî kurumlar aracılığıyla yayınladığı verilere dayalı olarak, firmaların ihracat performansına yönetim kurullarının demografik özelliklerinin bir farklılığa yol açıp açmadığını ölçmeye yöneliktir. Böylelikle ihracat performansı araştırmalarının odak noktalarından birisi olan yönetimin ihracat performansı üzerindeki etkisi araştırmalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu çalışma, ihracatçı firmaların yönetim kurullarının ihracat performansı üzerindeki etkisini, yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerine ve çeşitliliğine odaklanarak analiz etmektedir. Çalışmanın kavramsal çerçevesini Kaynak Temelli Yaklaşım, Kurumsal Teori ve Vekâlet Teorisi oluşturmaktadır. Her bir teori, uluslararası ticaretin farklı dallarında kullanıldığı gibi stratejik yönetim ve uluslararası işletme araştırmalarında da oldukça fazla kullanılmaktadır. Firma yönetim kurulu demografik özelliklerinin, ihracat performansı ve genel olarak firma performansı üzerindeki potansiyel etkileri açısından değerlendirilmesinin önemi göz önüne alındığında, araştırma hedeflerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

Bir dış ticaret firması için firmanın performansını sürdürmede yönetim kurulunun önemini göstermek.

Bir firma yönetim kurulunun demografik özelliklerinin firmanın başarısına katkısının önemini göstermek.

Yönetici özelliklerinin, ihracat performansındaki farklılıkları hesaba katmada ne kadar yararlı olduğunu anlamak.

Literatür incelemelerinde yer alan araştırma sorularından, “Organizasyonel özellikler ve yönetici özellikleri, firmadaki ihracat faaliyetinin seviyesi ile ampirik olarak ilişkilendirilebilir mi?”; “Yönetim kurulu firmanın finansal performansını nasıl etkiler?”; “Pozitif ihracat tutumları ile hangi yönetici özellikleri ilişkilidir?” sorularına ek olarak bu araştırmada:

Yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleri dış ticaret firmalarının ihracat performansını etkilemekte midir? Sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu çalışma, ampirik kanıtlar üreterek mevcut literatüre katkıda bulunmayı da amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak araştırma metodolojisi oluşturulmuştur. Araştırmada, regresyon analizi ve panel veri analizi gerçekleştirilmiştir. İhracat performansı göstergeleri veya değişkenlerinin belirlenmesinde literatürden faydalanılmıştır. Veri seti toplanmasında faydalanan kaynaklar resmi ve açık kaynaklardır. Ayrıca panel veri setine uygun analiz yöntemlerinin kullanılmasının subjektif değerlendirmelerden uzaklaşmak için yardımcı olduğu değerlendirilmektedir.

1.2. Kapsam

Bu araştırmanın kapsamını, Borsa İstanbul (BİST) Sanayi Endeksinde yer alan ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ilk bin ihracatçı listesinde en az bir kez yer alma başarısını göstermiş olan firmalar oluşturmaktadır. Bu iki kategori dışındaki firmalar incelemeye alınmamıştır. Analiz için gerekli olan verileri, Borsa İstanbul’da (BİST) Sanayi Endeksinde işlem gören firmaların raporları ile TİM ilk bin ihracatçı (TİM-1000) raporlarından elde edilmiştir. Kamuoyu Aydınlatma Platformu’ndan (KAP) da faydalanılarak ulaşılan verilerle, ihracatçı firmaların yönetim kurullarının demografik çeşitliliğine odaklanılmakta ve ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Sonuç olarak, TİM-1000’de yer almış, BİST Sanayi Endeksindeki (XUSIN) halka açık ihracatçı firmalara ait toplanan verilerle, yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin firmanın ihracat performansı ile ilişkisinin sorgulanması, 5 yıllık bir zaman dilimi içinde ve 65 firma örneklemini üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İhracat performansının firma boyutunda ölçümünü değerlendirebilmek için, Türkiye'deki ihracat firmalarının performanslarını izleyen ve değerlendiren kurumların raporlarından faydalanılmıştır. TÜİK, TİM, BIST ve KAP bu kurumların başında gelmektedir. Örnekleme yer alan 65 firma ile Türkiye ihracatının 2016-2020 yılları arasında ihracat rakamları karşılaştırıldığında:

Örnekleme içindeki 65 firmanın 2016-2020 yılları arasındaki toplam yurtdışı satışları 592 milyon 927 bin TL'e yaklaşmaktadır. TÜİK rakamlarına göre aynı tarihler arasındaki Türkiye'nin toplam yurtdışı satışları 4 trilyon 139 milyar 290 milyon 188 bin TL'e yaklaşmaktadır. Bu durumda örneklemin son beş yıllık dönemde Türkiye ihracatı içindeki payı %1,43'ünü oluşturmaktadır. Bu oran, Türkiye'de 27 farklı sektörde 87 bin 741 ihracatçı firma bulunmakta olduğu (TİM Rapor, Şubat 2022; TİM 2019-2020 Faaliyet Raporu) dikkate alındığında azımsanmayacak bir oran olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca örneklemin TİM ilk bin ihracatçı firmalar arasından seçildiği dikkate alındığında ise bu oran daha da artmaktadır. TİM-1000 raporlarında yer alan firmaların 2016-2020 yılları arasındaki toplam ihracat rakamları 3 milyar 765 milyon 334 bin TL civarındadır. Örnekleme içindeki 65 firmanın aynı dönem için toplam yurtdışı satışları ile karşılaştırıldığında % 15,7' i oluşturmaktadır.

BIST Sanayi endeksinde işlem gören toplam firma sayısı ise 177'dir. Bu durumda örnekleme, BIST sınai endeksi içindeki firmaların %36'sını oluşturmaktadır. Örnekleme içerisindeki firmaların hepsi, BIST sektörel endekslemelere göre imalat sektöründe yer almaktadırlar. TÜİK Sektör Bilançoları İstatistikleri Bülteni'nde (2020) firmaların toplulaştırılmış bilançosuna göre, en yüksek aktif büyüklük, en yüksek yurtdışı satış ve en yüksek net kâr imalat sektöründe oluşmuştur. TÜİK sektör bilançoları istatistiklerindeki imalat sektörü yurtdışı satışları ile örnekleme yer alan 65 firmanın, 2016-2020 yılları arasındaki yurtdışı satış rakamları karşılaştırıldığında:

Örnekleme içindeki 65 firmanın 2016-2020 yılları arasındaki toplam yurtdışı satışları 592 milyon 927 bin TL'e yaklaşmaktadır. TÜİK sektör bilançoları istatistiklerindeki imalat sektörü aynı tarihler arasındaki toplam yurtdışı satışları 2 trilyon 887 milyar 597 milyon 314 bin TL dir. İmalat sektörünün son beş yıllık dönemdeki Türkiye ihracatı içindeki payı %70'e yaklaşmaktadır. Bu durumda örneklemin son beş yıllık dönemde Türkiye imalat sektörü yurtdışı satışları içindeki payı %2,05 civarındadır. Firmaların ihracat rakamları ve sektör içindeki payları ülke geneli ile karşılaştırıldığında, örneklemin yeterli temsile sahip olduğu değerlendirilmektedir.

1.3. Yönetim Kurullarının Yapısı ve Roller

Yönetim kurullarının hukuki alt yapısı, özellikleri, yetki ve sorumluklarını açıklamak için ulusal ve uluslararası alandaki yasal uygulamaların incelenmesinde fayda görülmektedir. Uluslararası alanda özellikle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi, dış ticaret firmalarının yapılarında değişiklikler gerektirdiği ifade edilebilir. Bu yapısal değişiklikler ile birlikte yönetim kurulları firmaların en önemli parçası haline gelmiş bulunmaktadır. “Kurumsal yönetim, 2000 yılının başlarındaki mali skandallardan ötürü büyük işletmelerin başlıca kaygısı haline gelmiştir” (Van Weele, 2014, s.318). Bununla birlikte, “işletmelerin karar süreçlerinde toplumsal beklentileri de karşılaması gerektiği fikrinin yaygınlaşması çevresel gelişmelere uyum gibi içerden ve sosyal sorumluluk bilinci gibi dışarıdan bazı faktörlerin etkisiyle daha da önem kazanmıştır” (Çalışkan,2015, s.29). Kurumsal yönetimin iki ana amacı olduğu ifade edilmektedir; “birincisi, yönetim kurulu üyelerinin ve bireysel üst yöneticilerin firma sahiplerine karşı daha sıkı hesap verebilirliğini sağlamak, ikinci amaç, birçok firmada (özel veya kamu) artan yolsuzluk algısına karşı koymak ve böylece hukukun üstünlüğünü tesis etmektir” (Garra,2003; Vander Walt ve Ingley,2003). Uluslararası alanda etkisi hissedilen büyük firma skandallardan sonra ortaya çıkan güven bunalımını çözmek için uluslararası kurumlar çeşitli düzenlemeler getirmişlerdir; 1977 yılında kurulan “Amerikan Kurumsal Yöneticiler Birliği” ve İngiltere Finansal Raporlama Konseyi ve Muhasebeciler tarafından oluşturulan “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi” (1991). Bu kuruluşlar, firmaların yönetim kurulu performansını yükselten mükemmellik standartlarını belirleyerek kurumsal yönetimin öncüsü oldukları ifade edilebilir. Bunun yanısıra Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) gibi uluslararası kuruluşların da önemli katkıları bulunmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (1999), geniş çapta uluslararası bir ölçüt haline gelmiştir. Uluslararası alanda getirilen kurumsal yönetim standartları ve uygulamaları, her ülkenin kendi içerisinde geliştirdiği standartlar ve uygulamalarla gelişmeye devam etmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları ülkelerin yönetim biçimine, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir (Kobal, 2017, s.19). Türkiye’de TÜSİAD, kurumsal yönetim ilkelerini 2000 yılında yayınlamış, 2002 yılında da yönetim kurulları için “En İyi Uygulama Kodu” raporunu hazırlatmıştır. “2003 yılı başlarında TÜSİAD raporunu hazırlayanlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin kurulmasına öncülük etmişlerdir” (Kobal,2017, s.15). 2011 yılından itibaren Sermaye Piyasaları Kanununda (SPK), halka açık firmaların yapısını belirleyen düzenlemeler geliştirilmiştir. Ülkemiz açısından yönetim kurullarının yapısı, yetki ve sorumluluklarını

belirleyici kanun, yönetmelik ve uygulamalar bu şekilde gelişmiş bulunmaktadır. Bunların başında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (2011) (TTK) gelmektedir. TTK'a göre, "yönetim kurulu" terimi limited şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketleri ile şahıs şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade etmektedir. Halka açık firmaların yönetim organı yönetim kuruludur. Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur şeklinde kesin bir hüküm bulunmaktadır. Dolayısı ile hukuken yönetim kurulu halka açık bir firmanın ayrılmaz bir parçasıdır.

1.3.1. Halka açık firmaların yönetim kurulları üye sayısı ve nitelikleri

TTK'a göre, halka açık firmanın, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilirler. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa, aynı kişi yeniden seçilebilir. Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. SPK düzenlemelerine göre bir firmanın yönetim kurulu üye sayısı, her durumda 5 üyeden az olmamak koşulu ile çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. Firmaların yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz hükmü bulunmaktadır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz ve gelir vergisi kanununa göre Türkiye'de yerleşmiş kişilerden olması gerekmektedir. Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmış bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz. Firmanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere Kurumsal Yönetim Komitesi kurulması gerekmektedir (SPK Tebliğ No:56, 2011).

1.3.2. Yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin atanması ve seçimi

TTK'a göre; firmanın yönetim kurulu her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere, en az bir başkan vekili seçer. Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri ve görevden alınmaları genel kurulda alınan kararlarla belirlenmektedir. Genel kurullar olağan ve olağanüstü toplantılarla firma yönetimini ve pay sahiplerini bir araya getirmektedir. Olağan toplantı her faaliyet dönemi sonundan itibaren üç ay içinde yapılır. Yönetim kurulu genel kurul kararlarını yerine getirmekle görevlidir. Literatürde CEO ikiliği olarak ifade edilen, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi

durumunda, SPK düzenlemelerine göre, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilmesi gerektiği belirtilmektedir.

1.3.3. Firma yönetim kurullarının yetki ve sorumlulukları

TTK'a göre; yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar. Yönetim kurulu üyeleri, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar. Yönetim kurulu, genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, tüm firma faaliyetleri hakkında karar almaya yetkilidir. Kararlarını alırken kurul üye tam sayısının çoğunluğunun bulunması gerekmektedir. Toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile kararlarını alabilmektedir. Kararların geçerliliği yazılıp imza edilmiş olmalarına bağlıdır. Yönetim kurulu, şirketin defterlerinin, yazışmalarının, belgelerinin, varlıklarının, borçlarının, kasasının, kıymetli evrakının, envanterinin incelenerek denetlenebilmesi için denetçiye gerekli imkânları sağlamakla da sorumludur. Yönetim kurulu, firmanın finansal tablolarını, faaliyet raporunu genel kurula sunmakla görevlidir.

Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder. Şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler. Şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir. Faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür (SPK Tebliği No.56, 2011).

1.4. İhracat Performansı Kavramı

İhracat, ülke dışına satışı yapılan mal veya değerlerin gümrük işlemlerinin başlangıcından, mal veya hizmet bedeli dövizlerin yurda getirilmesine kadar olan aşamaları içeren bir süreçtir. İhracat rejimi olarak da adlandırılan resmi düzenlemeler yoluyla, ihracat şekilleri ilgili hukuki kanun ve yönetmeliklere göre ihracatçı olarak adlandırılan firma, gerçek veya tüzel kişiliklerce gerçekleştirilmektedir (İhracat Yönetmeliği, 2006). İhracatın gerçekleştirilmesinde, öncelikle ülke ekonomisinin ihtiyaçları, iç ve dış piyasa arz ve talep durumu, satış şekli ile alıcı ülke ve firmaların ülkemiz ile olan ticari ve ekonomik ilişkileri gibi hususlar göz önünde tutulmaktadır

(İhracat Rejimi Kararı, 1996). İhracatın gerçekleştirilmesinde üç ana mevzuat hükümleri uygulanmaktadır; Dış Ticaret Mevzuatı, Gümrük Mevzuatı ve Kambiyo Mevzuatı.

“Dış ticaret, ülkelerin diğer ülkelerle belli kurallar çerçevesinde gerçekleştirmiş olduğu mal alışverişidir. Bu itibarla, dış ticaret mevzuatı genellikle bir ülkeden diğer bir ülkeye satılan (ihracat) veya o ülkeye bir başka ülkeden getirilen (ithalat) malların, çıkış veya giriş işlemlerinin düzenlenmesini içeren kurallar bütünüdür” (Hacıoğlu, 2009,s.26). Dış ticaret mevzuatında ihracat, gümrüklemeden önceki işlemleri düzenlemektedir. İhracat Rejimi Kararı (1996), İhracat Yönetmeliği (2006), İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı (1994) ve Dış Ticarete Teknik Düzenlemeler ve Standardizasyon Yönetmeliği'nin (2012) ihracata ilişkin hükümleri Dış Ticaret müsteşarlığınca yürütülmektedir (ticaret.gov.tr, 2022). Gümrük mevzuatında ihracat, gümrükleme ile ilgili işlemleri düzenlemektedir. İhraç eşyasının gümrük idaresine sunulması, gümrük beyanının yapılması, eşyanın muayenesi, gümrük idaresindeki iş akışları ve eşyaya uygulanacak gümrük rejimleri Gümrük Kanunu (1999) ve ilgili yönetmelik ve genelgelerine göre Gümrük Müsteşarlığınca yürütülmektedir (ggm.ticaret.gov.tr, 2022). Kambiyo Mevzuatında ihracat, gümrüklemeden sonraki işlemleri düzenlemektedir. İhracat bedeli dövizlerin yurda getirilmesine ilişkin kambiyo denetimi, Türk Parası Kıymetinin Koruma Hakkında Kanun (1930) ve ilgili mevzuatın ihracata ilişkin hükümleri çerçevesinde Hazine Müsteşarlığınca yürütülmektedir (hmb.gov.tr). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) da kambiyo mevzuatını uygulayan yetkili kurumlardandır (tcmb.gov.tr, 2022).

Dış ticaret firmaları için ihracat, kazanç ve yetkinliklerini artıran ve firmaya avantaj kazandıran ana faaliyettir. “Yüksek ekonomik performans gösteren işletmeler değer yaratan işletmeler olarak rekabetçi avantaj elde etmiş olmaktadır” (Kahveci,2013). Rekabet avantajı ise, firmaları rakiplerinden öne çıkaran özellikleri, sahip oldukları kaynakları ve kullandığı bilgi, yöntemler sayesinde ulaşmak istediği hedefe götüren stratejilerle kazandığı avantaj olarak tanımlanabilmektedir (Porter, 1980). Bu bakımdan ihracat göstergesi olarak, bir firmanın ülkesi dışına yaptığı satışlarının toplamı alınmaktadır. “Uluslararası satışlardan elde edilen çıktılar yüksek olduğunda ihracat performansı yüksek olmuş olacaktır” (Kahveci,2013). İhracat performansını iyileştirmek için firmaların hangi özelliklerinden nasıl yararlanabilecekleri tam olarak keşfedilmiş görünmemektedir. Firma performansı ve ihracat performansının belirleyicileri konusu dış ticaret alanında geniş bir yer tutmaktadır. Genel olarak bir firmanın temel amacı kazanç sağlamaktır. Bir dış ticaret firmasının en önemli kazanç

sağlayan faaliyeti olarak kabul edilen ihracata etki eden faktörleri araştırmak oldukça kritik bir konudur. İhracat performansı konusundaki çalışmaların öncelikle “firmanın ihracat davranışı” başlığı altında ilerlediği görülmektedir. Daha sonra bu başlık yerini “firmanın ihracat performansı belirleyicileri” ne bıraktığı ifade edilebilir. Son dönemdeki çalışmalarda, ihracat performans belirleyicileri ve bu belirleyiciler arasındaki ilişkiler “değişkenler” olarak tanımlanmakta ve farklı modellere dayalı olarak araştırmalar sürdürülmektedir. Bu farklı modellerle ilgili bilgilere kavramsal literatür incelemesi bölümünde detaylı yer verilmektedir.

1.4.1. İhracat performansı ölçütleri

Genel olarak literatürde ihracat performansının birçok değişkene bağlı olduğu belirtilmektedir. İhracat performansı konusundaki öncü çalışmalar (Tookey,1964; Bilkey ve Tesar,1977; Bilkey,1978,1982; Çavuşgil, 1984; Miesenbock, 1988; Aaby ve Slater;1989), firma yönetimi özelliklerinin ihracat performansına yansımaları gösteren belirleyiciler ve değişkenler hakkında ilk tespitleri sunmuşlardır. Çalışmalarda, ihracat performansını ölçmek için iki temel yaklaşımdan birinin kullanıldığı belirtilmektedir. İlk yaklaşım, firmaları ihracatçı ve ihracatçı olmayan kategorilere ayırmaktır. Bunun anlamı, bir firmaya başarı atfetmek için tek başına ihracatın yeterli olduğudur. İkinci yaklaşımda ise ihracat performansının çok boyutlu olduğu ifade edilmekte ve dolayısı ile farklı boyutlarda incelenebilmektedir. Diğer bir ifade ile bir firmanın ihracat performansı, farklı boyutlarda ölçülebilmektedir. “En sık kullanılan boyutlar, ihracat satışlarındaki büyüme oranı ve ihracatın toplam satışların içinde oluşturduğu yüzdendir” (Aaby ve Slater;1989). Bu konuda Kahveci’nin (2013) ifadesi açıklayıcı bulunmuştur:

İhracat literatüründe, ihracat performansının ölçümünde kullanılan finansal göstergelerden en çok kullanılanları kârlılık (Bilkey, 1982; Cavuşgil ve Zou, 1994; Madsen, 1989), satış hacmi (Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Madsen, 1989) ve ihracat büyümesidir (Cavuşgil 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 (Kahveci, 2013, s.12).

Bağımlı değişken olarak ihracat performansını ölçmek için farklı türde bağımsız değişkenler gerektiren ekonometrik teknikler kullanılabilir. Bir kısım çalışmalarda ihracat performansı; firma ihracatçı ise (1), değilse (0) değerini alan bir bağımlı değişkendir. İhracat performansını ölçmenin yaygın olan yolunun ise ihracatın

finansal sonuçlarına odaklanmak olduğu görülmektedir; ihracat satışları, ihracat satışlarının büyümesi, ihracat yoğunluğu gibi. İhracat performansının finansal boyutunun yanı sıra “stratejik ihracat performansı” ve “ihracat performansı algısı” gibi farklı performans boyutları ile de firmanın veya ihracat girişiminin performansı ölçülmeye çalışılabilmektedir. Firma yönetiminin ihracat üzerindeki etkisini inceleyen öncü çalışmalar; yönetimin kalitesi (Bilkey,1978); yönetimin ihracata verdiği önem (Bilkey,1982); işletme hedeflerine yönelik yönetsel isteklerin gücü (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Çavuşgil, 1984); yönetimin beklentileri (Çavuşgil ve Nevin, 1981; Çavuşgil, 1984; Aaby ve Slater, 1989); ihracat pazarlamasına yönelik örgütsel bağlılık düzeyi (Çavuşgil ve Nevin,1981); yönetimin tutum ve algıları (ihracat girişiminden memnuniyet) (Çavuşgil,1984; Aaby ve Slater,1989; Leonidou ve diğ.,1998; Sousa, 2004; Açıkıllı, 2013; Anıl, 2009); yönetimin ihracata bağlılığı ve kâr beklentisi algıları (Chetty ve Hamilton, 1993; Çavuşgil ve Zou, 1994) gibi finansal olmayan boyutlar üzerine de odaklanmışlardır. Bu çalışmalardan yola çıkıldığında, yönetsel özelliklerin firma düzeyindeki etkileri iki genel başlık altında toplanabilmektedir: “Finansal Etkiler” ve “Finansal olmayan Etkiler”. İhracat performansının ölçülmesinde finansal ve finansal olmayan ve hatta karma ölçütler de kullanılabilmektedir. “İhracat başarısı, firmaların önceki ihracat deneyimleriyle doğrudan değişmektedir ve firmaların ihracat yaptıkları süre ile ihraç ettikleri satışların yüzdesi arasında pozitif bir korelasyon vardır” (Bilkey,1978). Bu değerlendirmeler doğrultusunda, çalışmamızda, bağımlı değişken olarak ihracat performansı finansal bir gösterge olan ihracat yoğunluğu (firmanın ihracat satışlarının toplam satışlara oranı) kullanılarak ölçülmektedir. İhracat performansı konusundaki öncü çalışmaların da işaret ettiği gibi (Tookey, 1964; Bilkey ve Tesar,1977; Aaby ve Slater,1989) bu çalışmada ihracat performansını finansal sonuçlara göre ele alan yaklaşım takip edilmekte (Nakos ve diğ.,1998; Danışman ve Sökmen, 2007; Kim ve Hemmert, 2015; Tekin, 2016) ve bağımlı değişkeni tek bir ölçüt ile sabitlenmektedir:

$$\text{İhracat Performansı (IHPER)} = \text{Yurtdışı satışlar} / \text{Toplam (Brüt) satışlar}$$

1.5. Yönetim Kurullarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri

İhracat performansı literatürü arkasındaki birincil itici güç, ihracat başarısının yeterli ihracat becerileri, kaynakları ve taahhüt gerektirmesidir (Calof, 1994). Örgütsel karakteristiklerin ihracat performansında ve dolayısı ile genel olarak firma performansında önemli olduğu da çeşitli teorilerle vurgulanmaktadır (Penrose,1959; Fama, 1980; Scott, 1987; Wernerfelt,1984 ve Barney 1991). İhracat performansı (Bağımlı değişken) üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler genel olarak; firmanın

“içsel özellikleri/dışsal özellikleri” ya da “kontrol edilebilir özellikler/kontrol edilemez özellikler” başlıkları altında toplanmaktadır. Dış ticaret firmaları yönetim kurullarının özelliklerinin son dönemde ilgi çeken bir içsel özellik olduğu görülmektedir. Bağımsız veya kontrol değişkenleri olarak firma yönetimi ve yönetsel özelliklerin ihracat performansını etkilemede önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Yönetim kurulunun ve özelliklerinin ihracat performansına yansımalarını ortaya koymak için literatür incelemesinde bazı çalışmaların detayları incelenmektedir. Bu çalışmalardan, Çavuşgil (1984), Aaby ve Slater (1989), Chetty ve Hamilton (1993) öncü çalışmalar olarak firma yönetiminin ihracat performansı üzerindeki etkileri üzerine değerlendirmelerini sunmaktadırlar. Danışman ve Sökmen (2007), Anıl (2009), Açıkdilli (2013), Atlı (2017) ve Cura (2017) gibi çalışmalar da ülkemiz açısından yönetimin ihracat performansı üzerindeki etkileri ile ilgili bulgularını paylaşmaktadır. Eker (2021), yönetim kurulu yapısı ve firma performansı ile ilgili güncel bir çalışma sunarken, Şener (2011), Tekin (2016), Selçuk ve Tapkı (2016) ve İlhan Nas (2016) yönetim kurulu ve ihracat performansı üzerine bilgiler sunmaktadırlar. Çok az sayıda çalışma ise yönetim kurulları demografik özelliklerini ve çeşitliliği incelemektedirler (Kosnik, 1990; Williams ve O'Reilly III, 1998; Van den Berghe ve Levrau, 2004; Van der Walt ve diğ., 2006; Ararat ve diğ., 2010; 2015; Ntim, 2013; Kılınç, 2016; Kagzi ve Guha, 2018). Türkiye'deki büyük firmalar “ağırlıklı olarak sahiplik odaklıdır ve genellikle aileler ve büyük kurumsal yatırımcılar tarafından kontrol edilir ve bu da genellikle karar verme sürecini etkiler” (Khan, 2021). Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile firma ihracat performansı ilişkisinin sorgulanması araştırmada odak noktası olarak seçilmiştir. Ayrıca bu alanda Türkiye'de yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Bu amaç doğrultusunda ön görülen araştırma hipotezleri, oluşturulan kavramsal çerçeve (Kaynak Temelli Görüş, Kurumsal Kuram ve Vekâlet Teorisi) içerisinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerle bir analiz yapabilmek için bir saha analizi yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler; ihracatta belli bir başarı elde etmiş firmaların yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleridir (yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim, vatandaşlık ve görev süresi) ve bu özellikleri Blau çeşitlilik endeksi yardımı ile oluşturulan demografik çeşitlilik endeksi değerleri ile ölçerek araştırma modeline eklenmektedir. Ampirik literatür incelemelerinde yönetim kurulu özellikleri ile firma performansı ve ihracat performansı ilişkisi hakkındaki bulgular özetlenmektedir.

1.6. Çalışmanın Önemi

İhracat hem ülke ekonomilerinin hem de dış ticaret firmalarının büyüme stratejilerinin en önemli parçasıdır. Bir ticari firmanın temel amacının kazanç sağlamak olduğu dikkate alındığında, firmaların başarılarının kazanç sağlayıcı faaliyetlerine göre değerlendirilmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu durumda en çok kazanç sağlayan faaliyetlerin performansını ölçmek temel bir amaçtır. İhracat, bir dış ticaret firmasının en önemli faaliyet alanı ve kazanç kaynağıdır. İhracatın firmalara getirilerine bakıldığında dövizle bağlı finansal faydalar, uluslararası pazar çeşitliliği ve teknolojiyi takip fırsatları gibi birçok kazançları da beraberinde getirmektedir. İhracat performansı, üç ana grup için hayati önem taşımaktadır; ülke ekonomisi yönetimi, firma yöneticileri ve akademisyenler. Ülke ekonomisi yöneticileri için ihracat, döviz rezervlerini biriktirmenin, istihdam düzeylerini artırmanın, üretkenliği artırmanın ve toplumsal refahı artırmanın bir yolu olarak görülmektedir. Dış ticaret firmalarının kârlılığı toplumsal kalkınma açısından da önemlidir. Firma yöneticileri için ihracat, kurumsal büyümeyi artırmak, kapasite kullanımını artırmak, finansal performansı iyileştirmek, rekabet gücünü güçlendirmek ve rekabet koşullarında firmanın ayakta kalmasını sağlamak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Dış ticarete firmalar zorlu rekabet koşulları içinde yer almaktadırlar. Akademik araştırmacılar için ihracat, uluslararası ticaret ve ilgili diğer alanlarda araştırmaya açık bir alan olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın güçlü yönü, ihracat performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülen yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin daha derinlemesine incelenerek dış ticaret firmalarının rekabet edebilmesinde önemli bir araç olarak firma yönetim kurulları yapısının önemini ortaya koymasıdır. Yönetim kurulları, kurumsal yönetim anlayışının özel bir önem atfettiği, bir firmanın en üst düzey karar alıcı organıdır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK)'a (2011) göre, “yönetim kurulu” terimi limited şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ile şahıs şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade etmektedir. Halka açık firmaların yönetim organı yönetim kuruludur. Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur şeklinde kesin bir hüküm bulunmaktadır. Dolayısı ile hukuken yönetim kurulu halka açık bir firmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder (SPK Tebliğ No.56, 2011).

Türkiye'de anonim şirketler kamu ve özel şirket olarak sınıflandırılabilir. Bu çalışmada incelenen şirketler özel olanlardır. Kamu şirketleri inceleme dışındadır. “Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir. Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur” (Türk Ticaret Kanunu, 2011, Md.329). Anonim şirketlerden borsada (BIST) işlem gören tüm firmalar ve hissedarı belirli bir sayıdan fazla olanlar halka açık kabul edilmektedir. Halka açık bir şirket, halka menkul kıymet teklif etme hakkına sahip bir şirkettir. Menkul kıymet ihraç etmenin temel amacı firmaların dış pazarlardan kaynak yaratma kapasitesi ile ilgilidir. Halka açılan firmalar, sermaye piyasalarında tasarruflarını değerlendirmek isteyen bireysel ve kurumsal yatırımcıları pay sahibi yaparak hem finansman ihtiyacını karşılamış olmakta hem de kâr elde etmek imkanına kavuşmuş olmaktadır (menkul kıymet ihracı, firmaların sermaye yapısı ile ilgili çalışmalarda detaylı ele alınmaktadır, konumuz dışındadır). Ayrıca “uluslararası planda sermaye piyasaları, sürekli ve artan bir rekabete de sahne olmaktadır. Burada teknik manada bir rekabetten ziyade piyasa süreçlerine dahil olamayanların dışlanması, göz ardı edilebilir duruma düşmesi hali kastedilmektedir” (6362 sayılı SPK Gerekçesi, 2012). Kamu otoritelerince getirilen düzenlemeler, “tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak ve sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını sağlamaktadır” (Sermaye Piyasaları Kurulu, 2022). Sermaye Piyasaları Kanunu (SPK) uyarınca, menkul kıymet ihraç eden firmalar “halka açık ortaklık” statüsünü elde ederler. Finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (TMS/TFRS) uygun olarak hazırlamaları zorunludur ve Sermaye Piyasaları Kurulunun denetim ve gözetimi altındadırlar. Halka açık firmalar; SPK’nın “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (2013)” ve “Özel Durumlar Tebliği (2014)” kapsamında finansal raporlarını, özel durum açıklamalarını ve diğer hususları kamuya açıklamakla yükümlüdürler. Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP), sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir. Sistem, tüm kesimlerin doğru ve anlaşılır bilgiye internet üzerinden eş anlı erişebilmelerine imkan tanımaktadır ve geçmişe dönük bilgilere de kolay erişim imkanı sağlayan elektronik bir arşiv niteliğindedir (Kamuoyu Aydınlatma Platformu, 2022). KAP raporları, halka açık firmaların yönetim kurullarının yapısı, sorumlulukları ve firma ile ilgili çeşitli bilgileri de barındırmaktadır. Bu sayede, araştırmacılar için gerekli verinin açık ve güvenilir bir şekilde elde edilmesini de kolaylaştırmaktadır. Halka açık olmayan

firmalar faaliyetlerinin finansal ayrıntılarını uluslararası standartlarda raporlama zorunluluğu olmadığından güvenilir verilerine erişmek zordur. Ayrıca bu tür firmaların verileri belirli bir performans düzeyine ilişkin yönetimlerinin algıları/memnuniyet durumunu yansıtabilmektedir. Bu da araştırmacıların ihtiyaç duyduğu uluslararası alanda karşılaştırılabilen standartlarda veri sağlamayabilmektedir. Buna karşılık, bu araştırmanın verileri ile elde edilen araştırma sonuçlarının uluslararası alanda genelleştirilebilecek bilgiler içerdiği ifade edilebilir. Bunun nedeni, halka açık firmaların verilerinin yasal gerekliliklerle raporlanan geçerli ulusal/uluslararası muhasebe standartlarına uygun olmasıdır. Çalışmanın akademik alanda ihracat performansı literatürüne ve pratik alanda dış ticaret firmalarının performanslarının ölçülmesine katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kamu yöneticileri için ihracat artırılmasında potansiyel gücü keşfetme olanağı da sunmaktadır. İhracat firmaları için pratik alana faydası olabilecek sonuçlar da sunmaktadır. Örneğin ihracat performansını artırmak isteyen bir firma, yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile ihracat stratejisini daha iyi eşleştirecek şekilde yapılabilir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler üzerinden yapılan değerlendirmeler literatür tarafından da desteklendiği görülmektedir.

Çalışma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümünde (Giriş), çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, ihracat performansı kavramı, yönetim kurullarının rolleri ve ihracat performansı üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. İkinci bölümde, kavramsal ve ampirik literatür incelemeleri ile birlikte demografik çeşitlilik kavramı ve ölçülmesi açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, teorik çerçeve ve hipotezlerin oluşturulması ile birlikte değişkenler açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, araştırma metodolojisi ve modeli ile birlikte değişkenlerin tanımları, ölçülmesi ve ampirik bulgular sunulmaktadır. Beşinci ve son bölümde, analiz sonuçları ve değerlendirme sunulmaktadır.

Aşağıdaki bölümde, ihracat performansı belirleyicileri ve firma yönetiminin özelliklerinin ihracat performansına etkileri ile ilgili literatür incelemesi ile devam edilmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Çalışmanın odak noktası olan firma yönetiminin özelliklerinin ihracat performansına yansımaları gösteren belirleyiciler ve değişkenlerle ilgili tespitlerle birlikte ihracat performansı belirleyicileri üzerine geliştirilen modeller hakkında bilgiler bu kısımda sunulmaktadır.

2.1. Kavramsal Literatür İncelemesi

İhracat performansı konusunda geliştirilen modellere baktığımızda, ihracat performansı konusundaki araştırmalara Tookey'in (1964) çalışmasının öncülük ettiği kabul edilmektedir. O'nu, Çavuşgil (1976), Bilkey ve Tesar (1977), Aaby ve Slater (1989), Zou ve Stan (1998) gibi araştırmacıların izlediği görülmektedir. İhracat performansı konusu öncelikle ülke ekonomisine katkısı boyutu göz önünde bulundurularak ele alındığı ifade edilebilir. Tookey (1964), imalat sektöründeki firmaların ihracat faaliyetlerinde pazarlama yöntemlerinin kullanımının ihracat satışlarıyla ilişkili olup olmadığını sorgulamıştır. İngiltere'de Leicester çorap ve triko endüstrisindeki imalatçı firmalar arasında ihracatta amaç ve kazanımları etkileyen faktörler hakkında bilgi toplayarak ihracat performansının belirleyicileri ile ilgili çalışmasını sunmuştur. Buna göre, ürünün türü, kalitesi ve ölçeği gibi ürün özellikleri ile birlikte, firmanın özellikleri de ihracat performansının göstergesi olan firma kârlılığı (yurt dışına giden toplam satışların yüzdesi ve fiilen elde edilen kârları diğer ihracatçılar ile karşılaştırmak) ile ilgilidir. Firma özellikleri başlığı altında ele aldığı belirleyiciler; firma büyüklüğü (finansal kaynak ve uzman personel), ihracat politikası (ihracat hizmeti sağlayan anlaşmalı kurum kullanımı ve eğitim, firma içi ihracat birimi varlığı), yurtiçi pazarlama kanalları ve ihracat pazarlama yöntemi (müşteriyi ziyaret etme, pazar hakkında bilgi toplama, müşteri taleplerini karşılayacak niteliklere sahip olma) gibi özelliklerden oluşmaktadır. Tookey'in (1964) çalışması özetle, ihracat pazarlama yöntemlerinde ve ihracat faaliyetlerinin kullanımında bir iyileştirmenin, ihracatın artmasına katkıda bulunacağını göstermektedir. Firmaların denizaşırı pazarlarla ilgili bilgileri edinmeleri ve kullanmaları konusu ile birlikte kârlılık sorununa özellikle dikkat çekmektedir. Firmanın ihracat davranışı hakkında sunulan ilk modeli, Bilkey'in (1978) firmaların ihracat davranışlarına ilişkin literatürün birleştirilmesi çalışmasından elde etmekteyiz. Bilkey'e (1978) göre "ihracat modellerini formüle etme girişimleri üç konuya odaklanma eğilimindedir; ilgili değişkenleri belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi herhangi bir zaman aralığında belirlemek ve bu ilişkinin dinamiklerini belirlemek" (Bilkey,1978, s.38). Bilkey'in (1978) çalışmasından

faydalanarak Çavuşgil (1976) tarafından sunulan “Firmanın İhracat Davranışının İzlediği Yol Modeli” hakkında bilgi edinmekteyiz. Bağımlı değişken olarak firmanın ihracat yapma olasılığını kullanmaktadır. Modelde, hem "arka plan" hem de "ara" bağımsız değişkenlerden oluşan statik bir yol modeli önerilmektedir. Yol modelinde, ihracattan firmanın kazancı ile ihracatın firmanın büyümesi üzerindeki etkileri ise ara değişken olarak alınmıştır. İhracata yüksek istek gösteren bir yönetimin ise arka plan değişken olduğunu vurgulamaktadır. Yönetimin, kazanç ve korunma amaçlı olarak iki farklı amaçla hareket edeceğini bu amaçlardan birinin (kazanç) firma büyüklüğünü etkileyecek olan dış pazara (ihracat) yönelteceğini, diğerinin ise yurt içi (korunma) pazarı tercih etmesine neden olacağını açıklamaktadır.

Bilkey ve Tesar (1977), firmanın ihracat davranışını incelerken, ihracat süreç gelişiminde “Aşamalar” yaklaşımını ele almıştır. Firmanın ihracat gelişim sürecini, uzun bir süre boyunca belirli aşamalarda gerçekleşen kademeli bir gelişme olarak tanımlamaktadır. Firmaların ihracat geliştirme süreci aşamalar halinde ilerleme eğilimindedir. Bu aynı zamanda, firmaların bir ihracat aşamasındaki ihracat yönetimi ihtiyaçlarının, başka bir aşamadaki firmaların ihtiyaçlarından çok farklı olabileceğini göstermektedir. Modeli test etmek için, 1974 yılında, Wisconsin İmalatçılar Birliği üyesi, 423 KOBİ imalat firması üzerinde anket ve çoklu regresyon analizi çalışması yapılmıştır. Bu modelde doğruluğu kabul edilen birkaç önerme bulunmaktadır. Bu önermelerin ilki, firmaların ihracat davranışlarının belirleyicilerinin deneysel olarak tespit edilebilir olması ve bir firmanın davranışının bir ihracat aşamasından diğerine farklılık gösterebilmesidir. Ayrıca, incelenen firmaların büyüklük aralığı içinde, yönetimin kalitesi ve dinamizmi hesaba katıldığında ihracat davranışı için büyüklük görece önemsizdir. İhracat aşamalarından birincisi; yönetim ihracatla ilgilenmez, uğraşılmadan talep edilmiş bir ihracat siparişini bile karşılamayacaktır. İkinci Aşama; Yönetim, uğraşılmadan talep edilmiş bir ihracat siparişini karşılar, ancak ihracatın fizibilitesini keşfetmek için hiçbir çaba sarf etmez. Üçüncü aşama; bu aşamadaki firmayı “Araştıran” olarak adlandırmaktadır. Yönetim aktif olarak ihracatın fizibilitesini araştırır. Dördüncü aşamada; bu aşamadaki firmayı “Deneysel İhracatçı” olarak adlandırmaktadır. Firma deneysel olarak psikolojik olarak yakın bazı ülkelere ihracat yapar. Bu aşamada, firmanın ilk ihracat siparişinin talep edilmiş veya edilmemiş olması önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. “Deneysel ihracatın amacı, ihracatın firmaya ne gibi katkılar sağlayabileceğini tam olarak keşfetmektir. Bu nedenle, dördüncü aşamada, kâr ve büyüme beklentileri görece önemsizdir çünkü yönetimin beklentileri yalnızca doğası gereği kesin olmayan tahminlere dayanır; dolayısıyla yönetim tahminlere pek güvenemez” (Bilkey ve Tesar, 1977, s.94). Beşinci

aşama; bu aşamadaki firmayı “Deneyimli ihracatçı” olarak adlandırmaktadır. İhracatın önündeki algılanan engeller, yalnızca ihracat aşaması beşteki firmalar için anlamlı bulunmuştur. Deneyimli ihracatçı firmaların daha dinamik yönetimlere sahip olduğunu ve muhtemelen yurtdışında üretim tesisleri kurduklarını ifade etmektedir. Bu da ihracatlarının bu tesisleri olmayan firmaların ihracatlarından daha düşük olmasına neden olduğunu belirtmektedir. Son olarak altıncı aşama; bu aşamadaki firmaların yönetimleri, psikolojik olarak daha uzaktaki ülkelere de ihracat yapmanın fizibilitesinin araştırır. Altı yıl veya daha uzun süredir ihracat yapan ve ihracatı, değer bazında toplam satışların %10'u veya daha fazlası olan firmalardır. Bağımlı değişken, ihracat satışlarının yüzdesi ve bağımsız değişkenler ise yönetimin beklentileri ve algılanan engellerdir. Çalışma sonucunda, KOBİ'lerin de başarılı bir şekilde ihracat yapabileceğini ve ihracatın büyük firmalarla sınırlı olmadığı görüşünü paylaşmaktadır.

Buraya kadar olan incelemeler ışığında, ihracat performansında firma yönetiminin beklentilerinin öneminin ortaya koyulması ile, firmanın ihracat davranışının iç belirleyicileri kavramının gündeme geldiği belirtilebilir. Bu nedenle, ihracat performansının değerlendirilmesine iç ve dış belirleyiciler kavramlarının açıklanması ile devam edilmektedir.

2.1.1. İhracat performansının iç ve dış belirleyicileri

Bir firmanın ihracat performansına etki eden unsurlardan olduğu düşünülen firma yönetiminin etkisini inceleyen Çavuşgil (1984), organizasyon özelliklerine odaklandığı çalışmada, çeşitli organizasyonel ve yönetici özelliklerinin, firmanın ihracat faaliyetinin seviyesi ile ampirik olarak ilişkilendirilebilir mi sorusuna cevap aramaktadır. Bağımsız değişkenler olarak, örgütsel özellikler, farklılık oluşturan firma avantajları, yönetimin beklentileri ve yönetici özellikleri; yöneticilerin yaşı, eğitimi, dil geçmişi ve yurt dışı gezilerine vurgu yapmaktadır. Aynı doğrultuda, Çavuşgil ve Nevin (1984) tarafından firmanın ihracat davranışının “İç belirleyicileri” arasındaki nedensel ilişkileri açıklayan bir model sunulmuştur. A.B.D.'nin Wisconsin eyaletindeki imalatçı firmalarla ilgili ankete dayanarak, 175 firmadan oluşan örneklem üzerinden, örgütsel özelliklerin ve yönetimin özelliklerinin ihracat performansına etkisini ölçmektedir. Firmaların neden ihracatta isteksiz olduklarını, ihracat pazarlama davranışının iç belirleyicilerine odaklanarak sorgulamaktadır. Bir firmanın ihracat pazarlamasına katılımının önündeki gerçek engellerin firmanın dışından ziyade içsel olduğunu belirtmektedir.

Firmanın ihracat davranışının “iç belirleyicileri” nin araştırılması, doğal olarak, araştırmacıları farklı bir boyutun da hesaba katılması gerektiği gerçeği ile yüzleştirdiği ifade edilebilir; “dış belirleyiciler”. Araştırmaların ihracat performansının dış belirleyicilerini kapsayacak şekilde genişletilmesine yol açtığı ifade edilebilir. Nitekim, ihracatta yönetimin etkisi üzerine ampirik literatür taraması sunan Aaby ve Slater (1989), 1978-1988 yıllarını kapsayan incelemelerinde, “Stratejik İhracat Modeli” olarak adlandırılan modelde, dış etkenler ve iç etkenler başlığı altında firmanın ihracat performansını etkileyen faktörleri incelemiştir. Dış çevre, makro-ekonomik, sosyal, fiziksel, kültürel ve politik yönleri içermektedir. İhracatçı firma dış çevreyi yalnızca çok sınırlı bir ölçüde etkileyebilir görüşünü paylaşmaktadır. Aaby ve Slater (1989), yönetsel olarak kontrol edilebilir olan iç etkenleri; firma özellikleri, firma yetenekleri ve ihracat stratejisi başlıkları altında toplamaktadır. Dış çevrenin ise kontrol edilemediğini ancak performansı etkilediğini açıklamaktadır. Zou ve Stan (1998), ihracat performansının belirleyicileri ile ilgili 1987 ve 1997 yıllarını kapsayan çalışmada; ihracat performansının belirleyicilerini iç ve dış faktörler olarak sınıflandırıldığında, iç belirleyicilerin kaynak temelli teori tarafından gerekçelendirilirken, dış belirleyicilerin endüstriyel organizasyon teorisi tarafından desteklenmekte olduğunu belirtmektedir. Kontrol edilebilir içsel faktörlerin yaygınlığı, çoğu araştırmacının ihracat performansının firmanın ve yönetiminin kontrolü altında olduğu görüşüne sahip olduğunu göstermekte olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalar doğrultusunda firmanın ihracat performansını araştıran modellerin geliştiği görülmektedir. Aşağıdaki kısımda bu modeller özetlenmektedir.

2.1.2. İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili modeller

Cavusgil ve Zou (1994), ihracat performansının ihracat pazarlama stratejisi ile firmanın iç ve dış çevreleri arasındaki uyum tarafından belirlendiğini ve ihracat performansının stratejik ve ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak algılandığını öne sürmektedir. “İhracat Pazarlama Stratejisi ve İhracat Performansının Kavramsal Çerçevesi” olarak adlandırılan modelde, ihracat girişiminin performansının, ihracat pazarlama stratejisi ve firma özellikleri (firma düzeyinde ölçülen) tarafından belirlendiğini belirtmektedir. Ürün özellikleri, endüstri özellikleri ve ihracat pazar özelliklerini (ürün-pazar girişi düzeyinde ölçülen) ihracat pazarlama stratejisi kullanarak ihracat performansını etkilemekte olduğunu ifade etmektedir.

Katsikeas ve diğ. (1996), “Teorik İhracat Performansı Modeli”nde, Aaby ve Slater (1989)’ın çalışmasına dayanarak, firmaların ihracat hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ile ilgili ihracat performansını değerlendirmektedir. Yunan firmaları örneğinde ilgili ve

önemli olarak üç ihracat hedefi belirlenmiştir: ihracat satışları, pazar payı ve kârlılık. Araştırmaya katılan yöneticilerin, firmalarının bu hedeflerin her birine ulaşmada ne kadar iyi performans gösterdiğine dair algılarını ölçmeye çalışmıştır.

Zou ve diğ. (1998), literatürdeki çoğu ihracat çalışmasının tek ülke bağlamında yürütülmüş olmasının bir boşluk oluşturduğunu ve bir ülke için kullanılan ihracat performans ölçütü (özellikle algısal ölçü) başka bir ülkeye genellenemiyorsa, her ülkede ayrı ayrı yürütülen çalışmaların araştırma bulgularını karşılaştırmının anlamlı olmayacağını ifade etmiştir. Araştırma bulgularını ülkeler arasında karşılaştırılabilir hale getirmek için ülkeler arasında kullanılabilecek bir ihracat performans ölçütü geliştirmiştir; EXPERF Ölçeği (Export Performance Scale). Çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'dan imalat firmaları örneklem alınmıştır ve analiz birimi bireysel ürün-pazar ihracat girişimidir. EXPERF Ölçeği ihracat performansını 3 boyut altında incelemektedir; Finansal İhracat Performansı, Stratejik İhracat Performansı ve Algısal veya Tutumsal İhracat Performansı. Finansal ihracat performansı göstergelerinin kullanımının yaygın olduğunu belirtmektedir. Finansal göstergeler olarak; ihracat satışları, ihracat satışlarının büyümesi, ihracat yoğunluğu (ihracat/satış oranı) ölçütlerinin kullanıldığını ifade edilmektedir. İhracat performansını ölçmenin diğer bir yolu, ihracatın stratejik sonucunu yakalamaya dayandırmaktadır. Çalışmada ele alınan üçüncü boyut, algısal veya tutumsal performans ölçümlerinin kullanılmasıdır. “Bu kavramsallaştırmanın arkasındaki mantık, ihracata olumlu yaklaşmanın ve/veya ihracat operasyonlarından memnun olmanın ihracatta başarının güçlü bir göstergesi olmasıdır” (Zou ve diğ., 1998, s.39-40).

Leonidou ve diğ.(1998), ihracatın çeşitli boyutlarını kolaylaştıran veya engelleyen yönetimsel faktörlerin etkisini inceleyen literatüre odaklanmaktadır. “İhracatta Yönetimsel Etkilerin Düzenlenmesi Çerçevesi”, başarılı ihracat girişimi geliştirmede nesnel ve öznel olarak sınıflandırılan yönetimin özelliklerinin etkisini incelemektedir. Literatürde, 1960'dan 1995'e kadar olan dönemde, firmanın ihracat davranışı üzerindeki yönetimsel özelliklerin rolünü anlamak için firma ve kurumsal düzeyde ihracat birimini inceleyen çalışmaları (özellikle imalat firmalarını) ele alan ampirik çalışmaları incelemektedir. Bu özellikler; Nesnel-Genel: Yaş grubu, eğitimsel kazanımlar, mesleki deneyim. Nesnel-Özel: Etnik köken, yabancı dil yeterliliği, yurtdışı tecrübe, yurtdışı seyahat. Öznel-Genel: Risk toleransı, yenilikçilik, taahhüt, kalite ve dinamizm. Öznel-Özel: Risk algısı, maliyet algısı, kâr algısı, büyüme algısı, karmaşıklık algısı olarak çerçevede birleştirmektedir.

Katsikes ve diğ. (2000), ihracat performansı ile ilgili değişkenleri nedensel ilişki kümeleri arasında ele alarak üç değişken grubundan oluşan bir model önermektedir; arka plan değişkenler, ara değişkenler ve çıktı değişkeni. Arka plan değişkenler: Çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler. Ara değişkenler: Hedef faktörler; Pazarlama ve stratejik faktörler. Çıktı değişkeni: İhracat performansı. Modele göre, ihracat performansını dolaylı olarak etkileyen yönetsel, organizasyonel ve çevresel faktörler arka plan değişkenlerdir. Ara değişkenler, ihracat performansını doğrudan etkilemektedir. Bunlar; hedefleme ve pazarlama stratejisi unsurlarını içermektedir. Çıktı değişkeni ise firmanın ihracat performansıdır. Arka plan değişkenler içinde ele alınan yönetsel faktörler ihracat pazarlama sürecine potansiyel olarak veya fiilen dahil olan firma içindeki karar vericinin demografik, deneyimsel, tutumsal, davranışsal ve diğer özellikleridir. “Yöneticilerin yabancı ülkelerde seçme, girme ve genişleme, ihracat pazarlama stratejileri tasarlama ve denizaşırı müşterilerle olan işleri izleme biçimleri, kaçınılmaz olarak firmanın ihracat performansını etkileyecektir” (Katsikeas ve diğ.,2000, s.496) görüşünü paylaşmaktadır.

Kavramsal literatür incelemesinden özetle; ihracat performansının birkaç farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Bu açılardan ilki, ihracat performansının firma düzeyinde (çoğunlukla ele alınan) veya diğer açı ise ihracat girişimi düzeyinde incelenebileceğidir. İhracat performansı belirleyicileri iki ana başlık altında incelenebilmektedir: İç belirleyiciler ve Dış belirleyiciler. İhracat performansının iç belirleyicilerinden olan yönetsel etkiler çoğunlukla ele alınan belirleyicileri içermektedir. Yönetimin kalitesinin (Bilkey,1978); yönetimin ihracata verdiği önemin (Bilkey,1982); firma hedefleri için yönetsel isteklerin gücü ve yönetimin beklentisinin (Cavusgil ve Nevin,1981); yönetimin beklentileri ve yönetici özelliklerinin (yöneticilerin yaşı, eğitimi ve dil geçmişi ve yurt dışı gezileri) (Cavusgil,1984) gibi özelliklerin yönetsel etkiler içinde sıralanabileceği ve ihracat performansına etkisinin finansal olabileceği kadar finansal olmayan etkilerinin de olabileceği belirtilebilir. Yönetimin katkısı ve beklentileri ile yönetimin tutumları ve algıları ile ilgili değerlendirme yapan araştırmacılar (Aaby ve Slater, 1989; Leonidou ve Katsikeas, 1996; Zou ve diğ., 1998; Leonidou ve diğ., 1998) algılanan ihracat başarısı ve ihracat girişimlerinden duyulan memnuniyet; yönetimin demografik, deneyimsel, tutumsal, davranışsal ve birleşik özelliklerini yönetsel özelliklerin içinde saymaktadırlar. Sousa (2004), ihracat performansını değerlendirirken öznel ölçütler ve genel ölçütlerin kullanıldığını ifade etmektedir. Öznel ölçütlerin, nesnel ölçütler üzerinde yöneticilerin düşüncelerini sorguladığını, genel ölçütlerin ise yöneticilerin genel ihracat performansından

memnuniyet derecesini içerdğini belirtmektedir. Bu noktada, literatür incelemesine ampirik çalışmalar ile devam edilmektedir.

2.2. Ampirik Literatür İncelemesi

Bu kısımda, ihracat performansı üzerine değişik dönemleri kapsayan ampirik çalışmaları içine alan kapsamlı bir literatür incelemesi sunulmaktadır. İhracat performansı literatürünün, firmanın ihracat davranışını belirleyen faktörler başlığı altında geliştiği görülmektedir. Bilkey'in (1978) sunduğu, firma ihracat davranışı üzerine literatür incelemesi, 11 ülkedeki 43 ihracatçı firma üzerine yapılan çalışmaları içermektedir. Miesenbock (1988), 1976-1986 yıllarını kapsayan küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat davranışı ve firmanın uluslararasılaşması konusunu incelemiştir. Aaby ve Slater (1989), ilk olarak firma ihracat performansının belirleyicileri başlığını kullanmıştır ve ihracatta yönetimin etkisi üzerine literatür incelemesinde, 1978-1988 arasında yayınlanan, 55 çalışmanın 30'unun ABD'de yürütülmüş çalışmaları kapsadığını belirtmiştir. Chetty ve Hamilton (1993), firma ihracat performansının belirleyicileri üzerine meta-analitik literatür taramasında, 1978-88 arasında yayınlanan 83 çalışmayı (55'i Aaby ve Slater'in (1989) aynı döneme ilişkin incelemesinden oluşan) içermektedir. Leonidou ve Katsikeas (1996), firmanın ihracat geliştirme sürecini açıklamak amacıyla ampirik modellerin bütünleştirici bir incelemesini sunmaktadır. Zou ve Stan (1998), firma ihracat performansının belirleyicileri üzerine meta-analitik incelemede, 1987 ve 1997 arasındaki incelenen 50 çalışmadan 26'sının ABD dışında yürütüldüğü veya ABD dışı verileri içerdığını, çalışmasında Avrupa ülkelerinin yanı sıra Asya ve Latin Amerika'daki gelişmekte olan ülkeleri de içeren inceleme sunmaktadır. Leonidou ve diğ. (1998), firmanın ihracat davranışı üzerindeki yönetsel özelliklerin rolünü anlamak için firma, girişim ve kurumsal düzeyde ihracat birimini inceleyen çalışmalar içinde özellikle imalat firmalarını ele alan, 1960'dan 1995'e kadar olan dönemi kapsayan ampirik çalışmaları incelemektedir. Katsikeas ve diğ. (2000), ihracat performansı ile ilgili değişkenleri inceleyen çalışmasında, imalatçı ihracat firmalarının üretim operasyonlarının tek ulusal lokasyonda olanlarına odaklanmaktadır. Sousa (2004), 1998-2004 yılları arasında yayınlanan ihracat performansının ölçümüne ilişkin 43 ampirik çalışmayı gözden geçirmektedir.

Tablo 2.1. İhracat performansı üzerine ampirik literatür taraması

Yazar ve Yaklaşımı	Araştırma Amacı	Kapsamı ve Örneklemi	İhracat Performansı, Değişkenler ve Belirleyiciler üzerine Bulgular
Tookey(1964); Firma İhracat Davranışı Belirleyicileri	İhracatta amaç ve kazanımları etkileyen faktörler hakkında bilgi toplamak.	İngiltere, Leicester, Çorap ve triko endüstrisindeki imalatçı firmalar.	Firmanın Kârlılığı: yurt dışına giden toplam satışların yüzdesi, fiilen elde edilen kârı diğer ihracatçılar ile karşılaştırmak. Firmanın Özellikleri: Firma büyüklüğü (mali kaynak ve uzman personel). İhracat politikası (ihracat hizmeti sağlayan anlaşmalı kurum kullanımı ve eğitim, firma içi ihracat birimi varlığı) Yurtiçi Pazarlama kanalları ve İhracat Pazarlama Yöntemi (Müşteriyi ziyaret etme, pazar hakkında bilgi toplama, Müşteri taleplerini karşılayacak niteliklere sahip olma)
Bilkey ve Tesar (1977); Firma İhracat Davranışı belirleyicileri	İhracat süreç gelişiminde Aşamalar yaklaşımı	Wisconsin, 1974, 423 KOBİ imalat firması	Firmaların ihracat geliştirme sürecinin altı aşamada gerçekleşme eğiliminde olduğunu belirtmektedir.
Bilkey (1978); Firma İhracat Davranışı belirleyicileri	Literatür incelemesi	11 ülkedeki 43 ihracatçı firma	İhracat motivasyonu, İhracattaki engeller, Yönetimin Kalitesi, Firma büyüklüğü, İhracat Hedefi, İhracat Riski
Bilkey (1982); Firma İhracat Davranışı belirleyicileri	İhracat Pazarlamasında algılanan göreceli kârlılık	1979, 168 Wisconsin imalat firmaları	Kârlılık; Doğrudan Kârlılık, Göreceli Kârlılık. Firmanın ihracat deneyimleri. İhracat fiyatlarının düzeyi. Yönetimin ihracata verdiği önem. İhracat birimi. İhracata yönelik rekabet miktarı. İhracat kanalıyla sağlanan bayi desteği.
Cavusgil ve Nevin (1981); Firmanın İhracat Davranışı Belirleyicileri	İç Belirleyiciler	Wisconsin, 1974, 473 firma	Farklılık oluşturan Firma Avantajları: Ürünler, Pazarlar, Teknolojik yönelim, Kaynaklar. İşletme hedefleri için yönetsel isteklerin gücü Yönetimin beklentisi. İhracat pazarlamasına örgütsel bağlılık düzeyi
Cavusgil (1984); Firma İhracat Davranışı belirleyicileri	Örgütsel özelliklerin ve Yönetimin etkisi	Wisconsin, 175 imalatçı firma	Farklılık oluşturan Firma Avantajları. Pazara yatkınlık. Satış hacmi açısından firmanın büyüklüğü (Seçilen ihracatçı firmalar arasında, İhraç edilen toplam satışların yüzdesi). Yönetimin Beklentileri: Kârlılık, Büyüme, Yatırımın güvenliği, Pazar güvenliği. Dummy değişkenler: Pazar planlaması, Sistemantik keşif, İhracat politikası. Yönetici özellikleri; yöneticilerin yaşı, eğitimi ve dil geçmişi ve yurt dışı geziler.
Miesenbock (1988); Firma ihracat davranışının belirleyicileri ve Uluslararasılaşma	Literatür Tarama	Küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat davranışı	Firmanın karar vericisi özellikleri: Nesnel özellikler: Dış irtibatları, yurtdışı seyahat, yabancı dil bilgisi, Pazar bilgisi, Psikolojik özellikler: ihracata yönelik olumlu tutum, agresiflik ve dinamizm, inovative, özgüvenlilik, uyumluluk. Firmanın Demografik Özellikleri: Firma büyüklük. Firmanın Yönetimsel Özellikleri

Tablo 2.1. (Devam) İhracat performansı üzerine ampirik literatür taraması

Yazar ve Yaklaşımı	Araştırma Amacı	Kapsamı ve Örneklemi	İhracat Performansı, Değişkenler ve Belirleyiciler üzerine Bulgular
Aaby ve Slater (1989); Firma İhracat Performansının Belirleyicileri	Stratejik İhracat Modeli: Dışsal Çevre ile Firma stratejisi ve fonksiyonu.	1978-1988 ampirik literatürün gözden geçirilmesi.	Dışsal Çevre ve Firma Stratejisi Yönetimsel Kontrol edilebilir Etkenler: Firma özellikleri, Firma Yetenekleri ve İhracat Stratejisi. İhracat Performansı Kriterleri: İhracatçı olan- olmayan, İhracat performans Boyutları. Firma Özellikleri: Firma Büyüklüğü (satışlar, varlıklar, çalışan sayısı, firmanın yönetici personel stoku) Yönetimin Katkısı ve beklentileri Yönetimin Tutumları ve Algıları Firma Yetkinlikleri
Chetty ve Hamilton (1993); Firma İhracat Performansı Belirleyicileri	Meta-analitik Literatür Taraması	1978-88 arasında yayınlanan 83 çalışma.	Firma Özellikleri: firma büyüklüğü, yönetim taahhüdü ve kâr olasılığı algıları. Firma Yeterliliği: teknoloji, pazar bilgisi ve ihracat araştırma analizi İhracat Stratejisi: pazar seçimi, ürün karması ve fiyatlandırma
Cavusgil ve Zou (1994); Pazarlama Stratejisi-Performans İlişkisi	İhracat Piyasası Girişimlerinde Ampirik Bağlantının İncelenmesi.	Analiz birimi, bireysel ürün-pazar ihracat girişimidir ve derinlemesine kişisel görüşmelere dayanmaktadır.	Temel belirleyiciler: İhracat pazarlama stratejisi, Firmanın uluslararası yetkinliği, Yönetimsel taahhüt. İhracat pazarlama stratejisi, iç (firma ve ürün özellikleri) ve dış faktörlerden (endüstri ve ihracat pazarı özellikleri) etkilenir.
Katsikeas ve diğ. (1996); Avrupa bağlamında ihracat performansının belirleyicileri	İhracat davranışı Modeli geliştirmek	Yunan gıda ihracatı üretici firmalar;126 gıda üreticisinden 94'ü.	Nesnel Firma Özellikleri: Büyüklük, İhracat Deneyimi İhraçla ilgili Algısal Değişkenler: İhracatı uyarıcı, İhracat Sorunları, Rekabet Avantajı İhracat Taahhüdü: İhracat Birimi varlığı, Yabancı pazara giriş ve müşteri seçim kriterleri, Düzenli Pazar ziyaretleri, İhracat planlaması ve Kontrol
Leonidou ve Katsikeas (1996); İhracat Geliştirme Süreci.	Mevcut modellerin bütünleştirici incelemesi	Ampirik Literatür İncelemesi	Yönetimsel Özellikler: Yönetimin ihracat davranışını etkilemede oynadığı önemli rol, ihracat pazarlama literatüründe geniş çapta kabul görmüştür.
Zou ve Stan (1998), İhracat performansının belirleyicileri	1987 ve 1997 arasındaki ampirik literatürün gözden geçirilmesi. Meta-analiz	50 çalışmadan 26'sı ABD dışını kapsıyor.	İhracat Performans Ölçütleri: Finansal Performans; Satış ile ilgili ölçümler. Finansal Olmayan Ölçümler; Algılanan Başarı, Memnuniyet, Hedef gerçekleştirme Karmaşık Ölçütler: Finansal ve Finansal olmayan ölçümlerin karışımı Değişkenler: İçsel-Dışsal ve Kontrol edilebilen-Kontrol edilemeyen

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

İncelenen ampirik literatürün yazarları, yaklaşımları, araştırma kapsamı, örnekleme ve bulguları Tablo 2.1' de sunulmaktadır. Sousa ve diğ. (2008), analiz birimi olarak firma

düzeyinin kullanıldığını belirtmekte ve ihracat performansını etkileyen belirleyicilerin daha iyi anlaşılması amacıyla, mikro işletme perspektifinden, 1998-2005 yılları arasında yayınlanmış ihracatçı firmaları içeren 52 çalışmayı incelemektedir. Ampirik literatür incelemesinden özetle; bağımlı değişken olarak ihracat performansını ölçmenin en yaygın yolunun ihracatın finansal sonuçlarına odaklanmak olduğu görülmektedir. Bu finansal sonuçlar ihracat satışları gibi net rakamların karşılaştırılması olabileceği gibi ihracat satışlarının büyümesi veya ihracat yoğunluğu (ihracat/satış oranı) gibi oransal ölçütler olabilmektedir. İhracat performansına etki ettiği değerlendirilen bağımsız değişkenler; “iç belirleyiciler/kontrol edilebilen” ve “dış belirleyiciler/kontrol edilemeyen” olarak iki ana başlık altında toplanabilmektedir (Aaby ve Slater,1989; Zou ve Stan,1998). İhracat performansı üzerinde etkisi olabilen diğer değişkenler de kontrol değişkenleri olarak modellere katıldıkları görülmektedir. Firma özellikleri ile birlikte firma yönetiminin ve yönetici özelliklerinin, bağımsız veya kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. İhracat performansı ölçütü olarak finansal ölçütlerin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Yönetim kurulunun özelliklerinin ihracat performansına yansımaları gösteren belirleyiciler ve değişkenleri gösteren Tablo 2.2 sunulmaktadır. Literatür incelemesine Türkiye’deki çalışmalar ile devam edilmektedir.

2.2.1. Türkiye’deki ampirik çalışmalar

Türkiye’deki çalışmaların çoğunluğu ihracat performansını firma düzeyinde incelerken az sayıda çalışma firmanın ihracat girişimini hedef almaktadır. Bununla birlikte, firma yönetici özelliklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi üzerine bulguları birbirine yakındır. İhracat girişi performansını hedef alan Anıl (2009), firma strateji adaptasyon derecesinin iç ve dış belirleyicilerle şekillendiğini, strateji adaptasyon derecesinin de ihracat performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Demirhan (2013) ise son dönemde ihracat performansının firma bazlı çalışmalar ile incelenmekte olduğunu ifade etmektedir. “(...) firmalar arasındaki farklılaşmaları yakalayabilmek için firma bazlı incelemeler önem kazanmış ve çoktörel firma varsayımı gerek uygulamalı gerekse teorik modellerin temelini oluşturmaya başlamıştır” (Demirhan, 2013, s. 201). Ampirik çalışmaları kullandıkları verilerin elde edilme yöntemleri de dikkate alınarak yapılan incelemede, analiz birimi olarak çoğunlukla firma dikkate alınmakta ve ihracat performansını finansal ölçütlerle hesaplanan (panel veri seti kullanılan) bir dizi kontrol değişkeni de dikkate alınarak incelenebildiği görülmektedir. Panel veri seti kullanan çalışmalardan;

Tablo 2.2. İhracat performansı ve firma yönetimi ilişkisi

İhracat Performansı ve Yönetim İlişkisi	Firma Düzeyinde Etkisi	İhracat Performansına Etkisi
Yönetimin Kalitesi, (Bilkey,1978)	İhracatta Etkinlik, Ürün planlama, Reklam, Araştırma, Satış yönetimi Yönetimin algı ve davranışları, İyi yönetim uygulamalarının firma faaliyet ve yapısınca kabulü İhracat Aşamalarında Firmayı ilerletme	Finansal ve Finansal olmayan
Yönetimin ihracata verdiği önem (Bilkey,1982)	Kârlılık, (yönetimin ihracat kârlılığını ülkeye göre ayırıp ayırmadığı veya firmanın ihracat yaptığı her ülke için aynı kârlılığın listelenip listelenmediği)	Finansal
İşletme hedefleri için yönetsel isteklerin gücü (Cavusgil ve Nevin,1981; Cavusgil,1984)	Risk alma davranışı, büyüme, kâr ve pazar gelişimi. Her hedefin başarılması.	Finansal ve Finansal olmayan
Yönetimin Beklentileri (Cavusgil ve Nevin,1981; Cavusgil,1984; Aaby ve Slater,1989)	İhracat pazarlamasının kârlılığı ve riskliliği hakkında beklentiler veya görüşler oluşturma. Kârlılık, Büyüme, Yatırımın güvenliği, Pazar Gelişimi ve güvenliği,	Finansal ve Finansal olmayan
İhracat pazarlamasına örgütsel bağlılık düzeyi (Cavusgil ve Nevin,1981)	Dış pazar bilgilerinin toplanması, dış pazarın değerlendirilmesi İhracat pazarlamasına yönelik temel politikaların potansiyel formülasyonu ve pazarlama planlaması.	Finansal ve Finansal olmayan
Yönetici Demografik Özellikleri; yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve dilbilgisi, yurt dışı geziler, görev süresi gibi deneyimleri (Cavusgil,1984; Miesenbock,1988; Tekin,2016; Anıl,2009)	Deneyimlerine dayalı olarak ihracatın kârlılığı, riskliliği ve maliyetinin yanı sıra uluslararası pazarların sürekli değişen ortamının potansiyel etkisine ilişkin algıları (döviz kuru dalgalanmaları, siyasi gelişmeler, piyasa potansiyelleri vb.), Dış pazar potansiyellerinin analizi ve ihracat çabalarının planlanması. Kalifiye personel işe almaları veya eğitmeleri, programlı bir şekilde uluslararası deneyim biriktirmeleri.	Finansal ve Finansal olmayan
Yönetimin Tutumları ve Algıları (İhracat girişiminden memnuniyet) (Cavusgil,1984); Aaby ve Slater,1989; Leonidou ve diğ.,1998; Sousa,2004; Açıkıllı,2013; Anıl,2009)	İhracat politikasının formülasyonu, İhracata kaynak tahsisi, Risk almaya yönelik tutumları, Yeni pazarlar geliştirme arzusu ve dış pazar fırsatlarının sistematik olarak araştırılması	Finansal olmayan
Yönetim taahhüdü ve kâr olasılığı algıları (Chetty ve Hamilton,1993; Cavusgil ve Zou,1994)	Başarılı ihracat pazarlaması; temel ticari teklifler, yabancı distribütörler/ acentelerle temas halinde bağlantı, İhracat promosyonu ve fiyatlandırma İhracat pazarı fırsatlarından tam olarak yararlanmak için yeterli kaynakları tahsis etmek	Finansal ve Finansal olmayan

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Salahoğlu (2019), kurumsallaşma ve ihracat performansı ilişkisini incelediği çalışmada, Türkiye’de 2010-2017 yılları arasında kurumsal endeksi hesaplanmış ihracat yapan firmaların ilişkilerinin panel veri analizi yöntemi ile incelemesini sunmaktadır. Çalışmada 47 firmadan ihracat yapan toplamda 33 firma olduğu tespit edilmiş ve bu firmalardan 21 tanesinin toplam gelir ve ihracat rakamlarına ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda, ihracat performansı ile ilgili çalışmaların çoğunluğunun teorik çerçeveden uzak ve deneye dayalı ilişkilere dayandığı görüşünü paylaşmaktadır. Araştırmasının sonucunda ihracat kurumsallaşmayı artırır hipotezi reddedilemediği bulgusunu paylaşmaktadır. İri (2018), ülke kredi notunun işletmelerin ihracat performansına etkisini incelemektedir. Kredi derecelendirme kuruluşlarının Türkiye'ye 1993-2016 yılları arasında verdikleri ülke kredi notları ile İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 işletmelerinin 1993-2016 yılları arasındaki ihracat rakamları arasındaki ilişki, panel veri analizi ve aynı işletmelerin yöneticileri ile gerçekleştirilen alan araştırmasının sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Çalışmada ihracat performansı ölçeği-EXPERF (Export Performance Scale) bağımlı değişken, ülke kredi notları bağımsız değişken olarak kavramsal bir model geliştirilmiştir. 2016 yılı İSO 500 işletmelerinin ihracat performansının ölçümünü EXPERF ölçeğine dayanılarak firma yöneticilerinin ihracat performansını algılamalarına ilişkin değerlendirmektedir. Türkiye'nin ülke kredi notunun ilk defa yatırım yapılabilir seviyeye çıkarıldığı 2013 yılı ve kredi notunun düşürüldüğü 2016 yılı verilerinden oluşan panel veri analizi sonucu "derecelendirme kuruluşlarının verdikleri ülke kredi notunun işletmelerin ihracat performansına etkisi vardır" olarak belirlenen hipotez desteklenmekte olup, ülke kredi notu, işletmelerin ihracat performanslarını etkilemektedir sonucunu bildirmektedir. Demirhan (2013), Türkiye'nin ihracatının büyük bir kısmını imalat malları oluşturduğunu ifade ederek, 1989-2010 yıllarında, imalat sanayi firmalarının ihracat davranışlarını incelemektedir. TCMB Şirket Hesapları veri setinden, 1989-2010 dönemi için bilançolar, gelir tabloları ve istihdam, kuruluş tarihi, şirket şehri ve yasal statü gibi firmaya özel bilgiler elde edilmiştir. Çalışma sonucunda Türk imalat firmaları için kendi kendine seçim (self-selection) ve ihracat yaparak öğrenme (learning-by-exporting) hipotezlerinin gözlenen ihracat priminin kaynağını açıklamada geçerli olduğu ve ihracatçılar ortalama olarak daha verimli (daha büyük, daha üretken ve daha kârlı), daha kalite odaklı (ARGE, pazarlama ve reklam için daha fazla harcama) ve daha az kredi kısıtlaması olduğu gözlemlendiğini belirtmektedir. Araştırmasının sonucunda, tipik bir Türk imalat firmasının, Marmara bölgesinde yer alan orta ölçekli bir kuruluştur bulgusunu paylaşmaktadır. Bağımlı değişkenler olarak; ihracat eğilimi (ihracat satışı var ise (1) yoksa (0)); firmanın ihracatçı olmadan var olduğu yıl sayısı; firmanın ihracat pazarında kalış süresi; İhracat hacmi (dış satışların logaritması) kullanılmaktadır. Bağımsız Değişkenler; firma özellikleri (büyüklük, lokasyon ve yasal durum) kullanılmaktadır. Büyüklük; çalışan sayısı, net satışlar, toplam varlıklar. Lokasyon; coğrafi bölgesel gelişmişlik, bölgesel sektörel farklılıklar. Yasal durum ise firma türünden (limitet veya anonim) oluşmaktadır. Kahveci (2010), tekstil sektöründe

ihracat yapan firmaların ihracat performansı ile işletme stratejileri ilişkisini incelemektedir. İhracat performansı alanında yapılan çalışmaların işletme performansı ile ilişkilendirilerek Kaynak Temelli Strateji ve Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji çerçevesinde sınıflandırıldığını belirtmektedir. Veri zarflama analizi ile TCMB Sektör Bilançoları veri tabanında imalat sektöründe bulunan firmaların bilanço ve gelir tablosu verileri kullanılarak tekstil sektöründe ağırlıklı olarak ihracat yapan firmaların ihracat performansları veri zarflama analizi ile ölçülmektedir.

Anket ve mülakat yöntemi kullanan çalışmalar; Ghabankandi (2018), firma kaynakları ve rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerinde etkisini incelemek için İran'da seçilmiş tarım ürünleri ihracatı üzerinde bir uygulama sunmaktadır. Araştırma 2011 ve 2015 yılları arasında ihracat yapan firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenler olarak kullanılan somut kaynaklar, soyut kaynaklar ve rekabet stratejilerinin ihracat performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak desteklenmediği bulgusunu paylaşmaktadır. Atlı (2017), Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde örgütsel kabiliyetleri ve bunların ihracat performansına etkileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma sunmaktadır. İpek (2017), kurumsal ve kaynak-temelli etkenlerin ihracat performansı üzerindeki etkisine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Cura (2017), ihracat performansını etkileyen faktörlerin pazarlama politikalarının belirlenmelerinde ve uygulanma düzeylerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Kalaycıoğlu (2017), rekabetçi bir yaklaşımla ihracat performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Türkiye'de yerleşik 281 imalatçı-ihracatçı firmanın 300 ihracat girişimi üzerinde gerçekleştirilen ampirik araştırma neticesinde, rekabet stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisi bakımından; maliyet liderliği stratejisiyle maliyet avantajının, ürün farklılaştırma stratejisiyle ürün avantajının ve hizmet farklılaştırma stratejisiyle hizmet avantajının pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Tekin (2016), firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmasında Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) her yıl yayınladığı ilk 1000 ihracatçı firma içerisinde AB tanımına göre 2014 yılında KOBİ niteliği taşıyan 211 firmanın verileri kullanılmıştır. Firma üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler anket yolu ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre firma özelliklerinden uluslararasılaşma hızının ve teknoloji düzeyinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinden çok sosyal özelliklerinin KOBİ niteliğindeki firmaların ihracat performansını olumlu etkilediği görüşünü ifade etmektedir. Songur (2015), Türkiye ISO 500 ihracatçı imalat işletmeleri üzerine bir uygulama sunmaktadır. Türkiye imalat işletmelerinin deneyimsel kaynakları, ölçek

kaynakları ve finansal kaynakları ile bilgisel yetenekleri, müşteri ilişkileri yeteneklerini ve ürün geliştirme yeteneklerinin ihracat performansına (pazar payı, kârlılık ve yeni ürün geliri ölçütleri) etkisi araştırılmıştır. Çütcü (2015), inovasyon ve ihracat performansı arasındaki ilişki, tekstil sektöründeki firmalar üzerinden incelenmiştir. Bağımlı değişken olarak firmaların ihracat miktarı alınırken, bağımsız değişken olarak ise inovasyon belirleyicilerinden ar-ge, patent, çalışan sayısı, eğitim, faaliyet yılı, üniversite mezunu çalışan sayısı, yatırım planı, fuar katılımı ve kalite belgesi alınmıştır. Açıkıllı (2013), firmaların kaynakları, kabiliyetleri, ihracat pazar yönlülükleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi Miles ve Snow'un (1978) rekabet stratejileri kapsamında ele almaktadır. Rekabet stratejilerinin ihracat performansı boyutlarından finansal ve stratejik performans ile ihracat girişiminden tatmini boyutunda olumlu yönde güçlü olarak etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun ters yönde düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pazarlama kabiliyetleri boyutlarından ürün geliştirme, fiyatlandırma, satış ve teslimat yönetiminin ihracat pazar yönlülüğü olumlu yönde etkisi bulunmuştur. İhracat pazar yönlülük ile rekabet stratejileri arasında yüksek düzeyde olumlu yönde ilişki elde edilmiştir. Astarlıoğlu (2013), ihracat performansı dinamiklerinin değerlendirilmesini ele aldığı çalışmada, yakın iş çevresi koşullarının firma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye etkilerini incelemektedir. Anıl (2009), ihracat performansına etkisi olduğu düşünülen, literatürden seçilmiş belirleyicilerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin ihracat performansına olan etkisini incelemektedir.

2.3. Bağımlı Değişken olarak İhracat Performansının Ölçümü

Bağımlı değişken olarak ihracat performansının ölçümünde çoğunlukla finansal ölçütlerin kullanıldığı literatür incelemelerinde görülmektedir; Salahoğlu (2019), ihracatın toplam gelir içindeki payı ve kurumsallaşma arasındaki nedensellik ilişkisinin göstergesi olarak tanımladığı endeksi, ihracat performansı göstergesi olarak kullanmaktadır. İyiler (2019), toplam satışlar, toplam kârlılık, pazar payı, toplam satışlardaki büyüme, toplam yeni müşteriler, e-ihracatta yeni müşteriler, e-ihracattaki artış, e-ihracattaki artış için e-ihracatçı firmanın belirlediği performans göre ihracat performansını araştırmaktadır. Ghabankandi (2018), firmaların son beş yıldaki verilerine göre, ihracat pazar payı, ihracat artışı, ihracat kârlılığı, ihracat kârlılığın artışı, ihracat yapılan ülke sayısından duyulan memnuniyet derecesini araştırmaktadır. İri (2018), Kalaycıoğlu (2017), Açıkıllı (2013) ve Anıl (2009) ihracat performansının ölçümünde EXPERF ölçeğinden faydalanmaktadır. Boztoprak

(2018), araştırma modelindeki bağımsız değişkenlere ilişkin faktörlerin değerlerinin ortalamasını alarak ihracat performansı bağımlı değişkeni oluşturmuştur. İpek (2017), ihracat performansının finansal ölçütleri olarak; satış yüzdesi olarak kârlılık, yatırım getirisi, kâr marjı, kâr büyümesini kullanmaktadır. Tekin (2016), ihracat performansının ölçümünde finansal ölçüt olarak, firmanın ihracat satışlarının toplam satışlarına oranlanması ile tespit edilen ihracat yoğunluğunu almaktadır. Songur (2015), pazar payı (etkililik), kârlılık (etkinlik), yeni ürün gelirini (adaptasyon) ihracat performans ölçüsü olarak almaktadır. Çütcü (2015), firmaların ihracat miktarını (yıllık ihracat cirosu) bağımlı değişken olarak kullanmaktadır. Astarlıoğlu'nun (2013) modelinde ihracat performansı ölçütleri: satışla ilgili ölçütler, kâr ile ilgili ölçütler, pazarla ilgili ölçütler, genel ölçütler ve diğer çeşitli ölçütler olarak sınıflandırmaktadır. Demirhan (2013), farklı türde bağımlı değişkenler gerektiren ekonometrik teknikler kullanmıştır. Firmaların ihracat eğilimlerinin modellenmesinde bağımlı değişken olarak ihracat performansı; firma ihracatçı ise (1), değilse (0) değerini almaktadır. Firmaların ihracat hacminin modellenmesinde bağımlı değişken olarak yurtdışı satışlarının (ihracat) logaritmasını almaktadır. Diğer bir ihracat performansı analiz metodu olarak ise süre analizini kullanmaktadır; firmaların hem giriş hem de çıkış dinamiklerini analiz etmek için iki bağımlı değişken tanımlamaktadır. Giriş dinamiklerini modellemek için ihracatçı olma süresinin belirleyicisi olarak bağımlı değişken; firmanın ihracatçı olmayan olarak kaldığı yıl sayısıdır. Çıkış modelinde ihracat pazarlarında hayatta kalma durumu incelenmekte ve bağımlı değişken; ihracat pazarlarında geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Kahveci (2010) için bağımlı değişken; ihracat kârlılığı (dönem kârı) ve ihracat satış hacmidir.

Tablo 2.3. İhracat performansı ve firma yönetiminin etkisini ölçen çalışmalar

Yazar ve Konu	Kapsamı ve Örneklemi	Analiz Yöntemi	Bulgular
Yönetim kurullarının yapısı ve firma performansı ilişkisi: Borsa İstanbul'a kayıtlı firmalar örneği (Eker,2021)	2012-2018 yılları arasında BIST'te işlem gören 58 firmanın verileri	Panel veri analizi	Birden çok firmanın yönetim kuruluna hizmet veren bağımsız üyeler ile akademisyen üyelerin firma aktif kârlılıkları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Küçük firmaların yönetim kurullarında yer alan, birden çok firmanın yönetim kuruluna hizmet veren bağımsız üyeler ile firmanın faaliyette bulunduğu sektörle ilgili uzmanlığı bulunan üyelerin firma aktif kârlılıkları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur.
Sektörel ihracatı firma büyüklüğüne göre sınıflandırmanın ihracatın belirleyicileri üzerindeki etkisi (Dinçer,2021)	2006-2018 yılları için hem sektörel veriler hem de firma büyüklüğüne göre sınıflandırılmış Türk imalat sanayi firmaları.	Panel veri analizi	Firma büyüklüğüne dayalı sektörel ihracat performansının ampirik sonuçları, tüm firma büyüklükleri için (küçük, orta ve büyük) ihracatın geçen yılın ihracat performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Banka kredileri, küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat performansını olumlu etkilerken, büyük ölçekli firmaların ihracat performansını etkilememektedir. Reel döviz kurunun büyük ölçekli firmaların ihracatı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.
Yönetim Kurulu oluşumu ve yaratıcılık ortamının kurul yaratıcılığı üzerindeki etkisi (Akay, 2020)	Çevrimiçi Anket-İstanbul'da bulunan firmaların yönetim kurullarında görev alan 153 yönetim kurulu üyesidir.	Keşifsel ve tanımlayıcı. İstatistiksel analiz.	YK yaratıcı iklim ve yönetim kurulu yaratıcılığı, yönetim kurulu çeşitliliği ve yaratıcılığı arasında iki ilişki tespit edilmiştir. Yaratıcılığı destekleyen YK iklimi ve YK çeşitliliği, YK üyesinin yaratıcılığı ve YK yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde arabulucudur. YK yaratıcılığı, yaratıcılığı destekleyen YK iklimi ve sömürücü yenilikçilik için YK kararları arasında, YK çeşitliliği ve Keşifsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerde aracılık eder.
Kurumsal derecelendirme notu firma performansı üzerindeki etkisi (Say,2019)	2009-2017 yılları arasında XKURY kesintisiz olarak işlem gören 17 firma kurumsal yönetim derecelendirme notları	Panel veri analizi. Bağımlı Değişken: aktif kârlılık, Özsermaye kârlılığı, Tobin's Q, PD/DD, F/K	Menfaat sahipleri derecelendirme notlarının aktif kârlılığı, Özsermaye kârlılığı ve Tobin's Q üzerinde pozitif yönde etkilidir. Buna karşın, pay sahipleri derecelendirme notlarının aktif kârlılığı, Özsermaye kârlılığı ve Tobin's Q üzerinde negatif yönde etkilidir. Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık ve YK derecelendirme notlarının ise, Performans göstergeleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.3. (Devamı) İhracat performansı ve firma yönetiminin etkisini ölçen çalışmalar

Yazar ve Konu	Kapsamı ve Örneklemi	Analiz Yöntemi	Bulgular
Kurumsallaşma ve ihracat arasındaki ilişki (Salahoğlu,2019)	2010-2017 Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan toplam 47 firmadan 21 firma.	Panel Veri analizi	İhracat kurumsallaşmayı artırır hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifadeyle ihracat payı artan firmaların daha fazla kurumsallaştığı sonucuna varılmaktadır.
İşletmelerin yönetim kurulu kompozisyonu ile yönetim kurulunun işleyiş ve performans düzeyleri arasındaki ilişki (Kılınç,2016)	İstanbul merkezli faaliyet gösteren holdingler ile metal eşya ve gereçlerine ait 404 firmanın yönetim kurulu üyesi ile anket	Anket. Bağımlı değişken: YK Performansı. Bağımsız Değişken: YK Kompozisyonu: Yaş, Cinsiyet, Uzmanlık alanı, Tecrübe, Bağımsızlık	Yönetim Kurulu Başkanı CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan riskleri yönetebilmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri ile kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında pozitif ilişki vardır. Yönetim Kurulu üyelerinin yaşları ile kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
Yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin Yönetim kurulu etkinliği üzerindeki etkisi. (Çalışkan,2015)	Anadolu 500 listesinden 200 Firma	Anket. Bağımsız Değişkenler: Y.Kurulu büyüklüğü, Liderlik yapısı (CEO İkililiği), Kurul demografisi	Üye sayısı, kurulun bağımsızlığı, cinsiyet dağılımı, üyelerinin mesleki deneyimi ve yaş ortalaması gibi özelliklerin YK etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı. Yine aynı değişkenlerin YK'nın strateji geliştirme becerisi üzerinde de herhangi bir farklılığa yol açmadığı, buna karşılık YK etkinliği ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yine işletme performansı ile YK strateji geliştirme becerisi arasında da güçlü ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
Yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişki (Ararat vd.,2015)	2006 yılı BIST-100 endeksindeki 95 firma.	Panel veri analizi.	Kontrol değişkeni olarak Kaldıraç çoğunlukla önemlidir ve bir firmanın muhasebe performansı ile negatif (olumlu) ilişkilidir ve piyasa performansı için zıt işaretler geçerlidir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle demografik çeşitliliğin artmasının piyasa performansı üzerinde marjinal olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğudur.
Küresel doğan işletmelerin, ihracat performansı açısından geleneksel işletmelerden farklılıkları (Atlı, 2017)	Ege İhracatçı Birlikleri 112 üye KOBİ (61'i KDİ ve 51'Gİ)	Anket, İstatistiksel Analiz	Küresel Doğan İşletmeler(KDİ) ihracat performansı açısından (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimliliğin alt boyutları, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyeti açılarından) Geleneksel İhracatçı (Gİ) firmalardan farklılık göstermektedir. Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir.

Tablo 2.3. (Devamı) İhracat performansı ve firma yönetiminin etkisini ölçen çalışmalar

Yazar ve Konu	Kapsamı ve Örneklemi	Analiz Yöntemi	Bulgular
YK büyüklüğü, Kurul yaşı ve görev süresinin, gemicilik firmalarının finansal performansı (ROA, ROE) üzerindeki etkisi (Tuğdemir Kök,2017).	2011-2016, UFRS 27 Küresel denizcilik şirketi verileri	Panel veri analizi	Şirket karlılığının, yönetim kurulu büyüklüğünden ve yönetim kurulundaki kadınların sayısından önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, denizcilik şirketlerinin kârlılığını belirlemede borç oranı ve kurumsal yatırımcılar gibi kontrol değişkenlerinin önemli olduğu bulunmuştur.
Yönetim Kurulu üye sayısı ve Kadın üye sayısı ile finansal performans (ROE/ROA/ Tobin's Q ve Z-Score) arasındaki ilişki(Topaloğlu,2017)	2007-2014, BIST'te yer alan 16 Bankanın yıllık finansal tabloları ve KAP raporları	Panel veri.	Bağımsız üye sayısının ve yönetim kurulu üye sayısının finansal performansı artırdığı tespit edilirken; kadın üye sayısının ve komite sayısının ise finansal performansı düşürdüğü tespit edilmiştir. Diğer taraftan bağımsız üye sayısı ile risk alma eğilimi arasında pozitif ilişki belirlenmiştir.
Yönetim kurulu üye sayısı ile firma finansal performansına (Tobin's Q, Piyasa değeri) etkileri (Kılıç,2017)	BIST, 2003-2014 yılları 78 aile firması mali tablolar ve faaliyet raporları ve KAP verileri	Panel veri analizi,	En büyük sahiplik pay oranının muhasebe temelli performans göstergelerini negatif, piyasa temelli performans göstergelerini pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Halka açıklık oranının muhasebe temelli performans göstergelerini pozitif, piyasa temelli performans göstergelerini negatif etkilediğine ulaşılmıştır. Yönetim kurulu üye sayısının firma performansını pozitif, CEO ikiliğinin ise firma performansını negatif etkilediği tespit edilmiştir.
Kurumsal yönetim değişkenleri (yönetim kurulu yapısı ve sahiplik yapısı) firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi (Yılmaz,2016).	BIST 100 ve kurumsal yönetim indeksi kapsamında, 2007-2013 yıllık dönem için 92 firma	Panel veri analizi	Kurumsal yönetim ve finansal performance arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu. Yönetim kurulu kompozisyonu ve firma performansı pozitif ilişkilidir. Kurul bağımsızlığı ile finansal göstergeler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yabancı mülkiyet ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.
Kurumsal yönetim uygulamaları ile firma performansı (Tobin'sQ, Aktif Kârlılık) arasındaki ilişki (Erişmiş,2013)	2008 – 2012 dönemini kapsayan ve hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören 143 firma	Panel Veri analizi.	Yönetim kurulu üyelerinin firma sermayesi üzerinde sahip oldukları payların firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı.

Tablo 2.3. (Devamı) İhracat performansı ve firma yönetiminin etkisini ölçen çalışmalar

Yazar ve Konu	Kapsamı ve Örneklemi	Analiz Yöntemi	Bulgular
Rekabet Stratejileri ile ihracat performansı (finansal, Stratejik ve ihracat girişiminden tatmin olma) arasındaki ilişki (Açıkdilli, 2013)	TİM üyeleri, 2012 yılı üye 21344 firmadan 309 imalat firma	Anket.	Fiziksel kaynakların rekabet stratejilerine olumlu ve anlamlı; İnsan kaynakları ise rekabet stratejilerini ters yönde ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Firmaların kaynak ve kabiliyetlerinin rekabet stratejilerini olumlu yönde etkilediği; pazarlama kabiliyetlerinin ihracat pazar yöneliliğe olumlu yönde etkisi kısmen desteklenmektedir. İhracat pazar yöneliliğün, pazarlama kabiliyetleri ile rekabet stratejileri arasındaki aracı etkisi desteklenmektedir. Rekabet stratejilerinin, ihracat pazar yönelilik ile ihracat performansı arasında aracı etkisi desteklenmektedir. Rekabet stratejilerinin, ihracat performansını yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.
Dış değişkenler ve İç Değişkenler ile ihracat performansı arasındaki ilişki. (Anıl,2009).	9 İhracatçı birliklerinin elektronik kayıtları, 200 seçilmiş firma bilgileri. İhracat girişimi (kanalı)Türkiye'd e ihracat kanalının hedef alındığı ilk çalışmadır.	Anket. Yapısal Eşitlik Modeli	Firma strateji adaptasyon derecesinin iç ve dış belirleyicilerle şekillendiğini; strateji adaptasyon derecesinin de ihracat performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Dış belirleyiciler, ihracat performansını ve performansı oluşturan değişkenlerin hepsini pozitif yönde etkilemektedir.

Kaynak: Ulusal Tez Merkezinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur

Ulusal Tez Merkezinden faydalanılarak incelenen araştırmaların bulguları Tablo 2.3'de sunulmaktadır. İhracat performansı genel olarak ihracatçı bir firmanın performansının en önemli göstergesidir. Dolayısı ile firma performansını inceleyen araştırmalar içinde de bir ölçüt olarak incelendiği görülmektedir. İhracat performansını direk olarak inceleyen çalışmaların azlığı nedeni ile firma yönetiminin firma performansına etkisini ele alan çalışmalar da tabloda yer almaktadır. Genel olarak çalışmalar firma düzeyinde ihracat performansını ele almakta ve yönetsel etkilerin önemine vurgu yapmaktadırlar. Firmaların hayatta kalması ve gelişmesi, ihracat performanslarını etkileyen belirleyicilerin daha iyi anlaşılmasına büyük ölçüde bağlı olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu noktadan sonra, ihracat performansı ve firma yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin etkisi üzerine değerlendirmeler ile devam edilmektedir.

2.4. Yönetim Kurulu Demografik Özellikleri ve Çeşitlilik

Dış ticaret firmalarının ihracat performansını etkilediği değerlendirilen yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleri, yönetim kurulu çeşitliliği ile birlikte kurumsal yönetim yaklaşımı bu kısımda ele alınmaktadır.

2.4.1. Yönetim kurulu demografik özellikleri

Türkiye'deki ihracat firmalarının yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin ihracat performansına etkisi bu çalışmanın ana ilgi alanıdır. Yöneticilerin demografik özellikleri, ihracat performansı ve yönetim ilişkisini incelerken sıklıkla karşılaşılan konulardandır. Bu çalışmanın da odak noktasını oluşturmaktadır. Çavuşgil' e (1984) göre yönetici özellikleri, ihracat faaliyetinin belirleyicileri olarak incelemelere dahil edilmesi oldukça önemlidir. "Yöneticilerin yaşı, eğitimi, dil geçmişi ile yurt dışı geziler gibi diğer kaynak tahsis göstergeleri de bu açıdan düşünülebilir" Çavuşgil (1984, ss.17,19). Yönetim kurulu yapısı ve özellikleri hakkında çalışmalara kurumsal yönetim anlayışının temel teşkil ettiği ifade edilebilir. Bu nedenle aşağıdaki kısımda kurumsal yönetim ve yönetim kurulları ilişkisine yer verilmektedir.

2.4.2. Kurumsal yönetim ve yönetim kurullarının yapısı

Kurumsal yönetim kavramının gelişimine baktığımızda, 19. yüzyıldan itibaren büyüyen ve gelişen firmaların amaç ve yapısal değişiklikleri ile kavramın önem kazandığı ifade edilebilir. Berle ve Means'in (1933) belirttiği gibi, "Kurumsal form ile (...) firmalar, hem bir mülkiyet hakkı yöntemi hem de ekonomik yaşamı düzenlemenin bir aracı haline gelmiştir" (Berle ve Means,1933, s.1). Zahra ve Pearce II'in (1989) belirttiğine göre, genel olarak, firma yönetim kurullarının etkisiz kalışı ve firma yönetiminde **CEO**'nun etkinliği ile ilgili sorunlar, firma skandalları, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmeler, etkili kurullar tasarlamak için daha iyi yollar arayışını ateşlemiştir. Kurumsal yönetim alanında ilk çalışmalara yön veren "ABD İş Dünyası Yuvarlak Masa Kurulu" bildirgelerinde belirtildiği üzere, "kurumsal örgütlenme biçimi, yüksek yaşam standartları, istihdam ve bu faaliyeti sürdürmek için ihtiyaç duyulan finansal ve örgütsel insan kaynaklarını çekme yeteneği getiren ekonomik büyümeyi teşvik etmenin en etkili ve verimli yolu olarak" görülmektedir (A.B.D. İş Dünyası Yuvarlak Masa Kurulu Bildirgesi, 1990, s. 241). Çalışkan'ın (2015) ifade ettiği gibi, 20. yüzyılın başlarından itibaren bu yeni formda hareket eden büyük ekonomik güce sahip firmaların aynı yüzyıl sonlarından itibaren çeşitli yolsuzluk ve skandallarla anılması kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesine öncülük etmiştir. "Bununla birlikte, işletmelerin karar süreçlerinde toplumsal beklentileri de karşılaması

gerektiği fikrinin yaygınlaşması çevresel gelişmelere uyum gibi içeriden ve sosyal sorumluluk bilinci gibi dışarıdan bazı faktörlerin etkisiyle daha da önem kazanmıştır” (Çalışkan, 2015, s.29). Kurumsal yönetim hareketi başlangıçta iki farklı amaç tarafından yönlendirilmiştir; birincisi, yönetim kurulu üyelerinin ve her bir üst yöneticilerin firma sahiplerine karşı daha sıkı hesap verebilirliğini sağlamak, ikinci amaç ise birçok firmada (özel veya kamu) artan yolsuzluk algısına karşı koymak ve böylece hukukun üstünlüğünü tesis etmektir (Ingleby ve Van der Walt, 2005). Kurumsal yönetimin temel ilkeleri; yönetimin sorumluluk, hesap verilebilirlik, açıklık, ve adillik ilkelerini benimsemesi ve uygulaması olarak sıralanabilir. Diğer bir ifade ile, bu ilkeler çerçevesinde firma faaliyetlerinin yürütülmesini amaçlayan ve bununla ilgili araçları oluşturan bir sistemdir. Kurumsal yönetim alanındaki bildirgelerde, farklı ülke yasal düzenlemelerinin çizdiği sınırlar içerisinde firma yönetim kurullarının yapısının oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir. Literatür incelemelerinde de, kurumsal yönetim endeksine dahil olmanın ihracat performansını etkilediği (Salahoğlu,2019); kredi derecelendirme kuruluşları notlarının ihracat performansını etkilediği (İri,2008); yönetim kurulu etkinliği ve üyelerin strateji geliştirme becerisi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu (Çalışkan,2015) vurgulanmaktadır.

Yönetim kurulları, kurumsal yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biridir. Yönetim kurulu, özellikle halka açık firmaların ayrılmaz bir parçasıdır. Temel sorumlulukları, firmalarının uzun vadeli başarılı performansını sağlamaktır. Yasal düzenlemelerle ve firmanın kendi iç kuralları doğrultusunda oluşturulmaktadırlar. “Yönetim kurulları, firma performansını belirleyecek yönetsel girişimleri gözden geçirmek ve onaylamaktan sorumludur. Bu bağlamda yönetim kurulları, hissedarların servetinin maksimize edilmesini sağlamak için üst düzey yöneticileri izleme ve ödüllendirme gibi kritik bir işlevi yerine getirmektedir” (Zahra ve Pearce II, 1989). Sonuç olarak, firmalar, hem pay sahiplerine hem de paydaşlarına ve bir bütün olarak topluma fayda sağlamayı amaçlayan ticari faaliyetlerde bulunmak üzere kurumsal yönetim anlayışını kabullenmekte ve uygulamaktadırlar. Bu bağlamda Türkiye’de bu alanda getirilen düzenlemelerde yer alan hükümlerin ve yönetim kurulunun rolü ve yapısının incelemesi, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için kısaca açıklanmaktadır. Türkiye’de halka açık firmaların yönetim kurullarının yapısını belirleyen yasal unsurlar Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasaları Kanunu (SPK) ve bu iki kanun doğrultusunda hazırlanan ek düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler özellikle yönetim kurulunda daha yüksek bir dış yönetici oranı (YK Bağımsızlığı), üye sayısı ve genel olarak liderlik yapısı olarak adlandırılan CEO ve yönetim kurulu başkanının işlevlerinin ayrılması (CEO ikiliği) dahil olmak üzere

düzenlenmiş veya önerilen kurumsal yönetim uygulamalarını içermektedir. 2011 yılından itibaren Sermaye Piyasaları Kanunu'nda halka açık firmaların yapısını belirleyen düzenlemeler geliştirilmiştir. Pfeffer'in (1973) belirttiği gibi, yönetim kurulunun yapısı, kurulun işlevi kadar kurumun içinde yer aldığı sosyal bağlamla da ilgilidir. Ben-Amar ve diğ.' e (2013) göre kurul yapısı yasal gerekliliklerin getirdiği faydalar dikkate alınarak da belirlenebilmektedir. Örnek olarak, Choi ve diğ. (2007), Asya ekonomik krizinden sonra Kore'de 1998 yılından itibaren yönetim kurulu yapılarında değişiklik getiren bir düzenleme getirildiğini ve bu yasal düzenlemenin Kore firmaları performansında başarılı sonuçlar sağladığı bilgisini paylaşmaktadır.

2.5. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik Kavramı

Çeşitlilik, birçok alanda farklı araştırmacılar tarafından ele alınan bir kavramdır. "Psikologlar, ekonomistler, sosyologlar, antropologlar, iletişim, eğitim ve örgütsel bilim araştırmacıları, cinsiyet, ırk, yaş, eğitim, görev süresi ve kişilik değişkenlerinin grup performansı üzerindeki etkilerini inceleyen laboratuvar ve saha çalışmaları yürütmüşlerdir" (Williams ve O'Reilly III, 1998, s.79). "Çeşitlilik kavramı, yönetim kurulu oluşumu ve karar alma süreci ile ilgili olarak yönetim kurulu üyelerinin katkıda bulunduğu çeşitli bireysel nitelikler, özellikler ve uzmanlık kombinasyonu ile ilgilidir" (Van der Walt ve Ingley, 2003, s.219). "Çeşitlilik, başka bir kişinin kendisinden farklı olduğu algısına yol açabilecek herhangi bir özellik üzerindeki bireyler arasındaki farklılıkları ifade eder" (Van Knippenberg ve diğ., 2004, s.1008). Ararat ve diğ.'in (2015) belirttiğine göre, "başlangıçta ekip üyelerinin çeşitliliğinin firma performansına etkisine odaklanan dikkatler, son on yılda, benzeri görülmemiş yönetim başarısızlıklarının ardından yönetim kurullarına çevrildi ve bu kurulların düzenleyiciler ve yatırımcılar tarafından izleme rolüne yapılan vurgunun altını çizen" araştırmalar gelişti. Kurumsal yönetim uygulamalarının, firmaların yönetim kurullarında çeşitliliği teşvik etmekte olduğu görülmektedir. Firmaların "(...) yönetim kurullarındaki farklı geçmişler ve deneyimler, yönetim kurulu performansını güçlendirir ve uzun vadeli hissedar değeri yaratılmasını teşvik eder" (Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2016, s.11). Akay'a göre (2020), "benzer özelliklere sahip olmak yerine, yönetim kurulunun farklı özelliklere sahip yöneticilerden oluşması daha iyidir. Yönetim kurulu çeşitliliği olarak adlandırılan bu yönetim kurulu heterojenliği, kuruluşlar için birçok olumlu fayda sağlar" (Akay, 2020, s.48). "Kuruluşlar giderek çok uluslu ve çok kültürlü bir bağlamda faaliyet gösterdikçe, örgütsel grupların bileşimindeki çeşitliliğin memnuniyet, yaratıcılık ve elde edilen gelir veya iş hacmi gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlamak artan bir öneme sahip olmaktadır" (Milliken ve Martins, 1996, s.402). "Stratejik karmaşıklık düzeyine

bağlı olarak, yönetim kurulundaki çeşitliliğin boyutu, yönetim kurulu kararlarının kalitesini etkileyecek ve bu da kurumsal performansa yansıtacaktır" (Van der Walt ve diğ., 2006, s.130). Çeşitliliğin hem organizasyonlar için büyük bir fırsat hem de çok büyük bir zorluk sunduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bu nedenle, "çeşitlilik iki tarafı keskin bir kılıç gibi görünür ve yaratıcılık fırsatının yanı sıra grup üyelerinin tatmin olmama ve grupla özdeşleşmeme olasılığını artırır" (Milliken ve Martins, 1996, ss.403, 404). Bu açıdan, yönetim kurullarında çeşitliliğin firmaların performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin çalışmaların giderek önem kazandığı ifade edilebilir. Organizasyonlarda çeşitliliğin etkilerini araştıran Milliken ve Martins'e (1996) göre araştırmacılar öncelikle çeşitlilik türlerini sınıflandırarak çeşitlilik hakkında açıklamalar yapma yolunu tercih etmektedirler. "Bu sınıflandırmayı gözlemlenebilir veya kolayca saptanabilen özellikler (yaş, cinsiyet, vatandaşlık) ve gözlemlenemeyen veya temel niteliklere (eğitim, işlevsel geçmiş, teknik yetenekler, görev süresi gibi) göre çeşitlilik değerleri olarak ele almaktadırlar" (Milliken ve Martins, 1996, s.404). "Görünür çeşitlilik türleri, gözlemlenebilir nitelikleri (ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet) içerirken, daha az görünür çeşitlilik, temel nitelikler (eğitim, teknik yetenekler, işlevsel geçmiş, yönetim kurulu görev süresi, sosyoekonomik geçmiş, kişilik özellikleri, değerler, beceriler, bilgi, mesleki geçmiş, farklı endüstri deneyimleri) ile ilgilidir (Van der Walt ve diğ., 2006, s.135). Ben-Amar ve diğ.'e (2013) göre yönetim kurulu çeşitliliği, yöneticilerinin kültürü, vatandaşlığı, cinsiyeti ve deneyimi ile ölçülen demografik çeşitliliğin yasal çeşitliliği (ülkelerdeki düzenlemeler veya tavsiye edilen kurumsal yönetim 'en iyi uygulamaları' veya yönergeleri) tamamlama derecesi olarak da tanımlanabilmektedir. Örneğin, yönetim kurullarının oluşumu ile ilgili olarak, Brezilya Kurumsal Yönetim Enstitüsü, En İyi Uygulamalar Kurallarında, "yönetim kurulunun bilgi, deneyim, davranış, yaş grubu ve cinsiyet çeşitliliğine dayalı olarak oluşturulmasını tavsiye etmektedir" (Nisiyama ve Nakamura, 2018, s.554). Pfeffer'e (1985) göre örgütsel grupların çeşitlilik gösterebileceği başka bir tür de örgütsel grup üyeliği açısından. Özellikle bir gruba veya alt birime giriş zamanı demografik benzerlik olarak grupların gelişimini ve bu gruplar içinde bütünleşmeyi ve uyumu teşvik eder. Diğer bir ölçü de üyelerin sayısı veya belirli bir türdeki üyelerin oranıdır. Gözlenebilir çeşitlilik ve temel niteliklerde çeşitlilik ayırımı, grup üyelerinin demografik özelliklerinin çeşitliliğine dayanmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda çeşitliliğin firma yönetim kurullarındaki etkilerinin kurumsal yönetim ve etkili karar alma açılarından önemli bir faktör haline geldiği ifade edilebilir.

2.5.1. Demografik çeşitlilik

Demografik çeşitlilik, bir grubun üyelerinin kişilik özellikleri ile birlikte sahip oldukları nitelikleri ve değerlerindeki benzerlikler ve farklılıklarla ilgili olduğu ifade edilebilir. Kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin, yönetim kurullarının daha heterojen hale gelmesi yönünde düzenlemeler getirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle yönetim kurulu yapısı ve üyelerinin demografik özellikleri daha yaygın olarak tartışılan bir konu haline gelmiştir. Şener'in (2011) analizinden elde edilen bulgulara göre, BIST'de işlem gören 110 firmanın yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili verilerinden, "yönetim kurulunun yapısal özelliklerindense bu kurulları oluşturan üyelerin demografik farklılıkları temelindeki özelliklerinin örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır" (Şener, 2011, s.1). "Kurul demografisi, yönetim kurullarının çeşitliliğini gösteren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan, kimi çalışmalarda kurulun homojen ya da heterojen bir grup olarak ne tür davranışlar sergilediği ve kurul performansına ne yönde etki ettiğiyle ilgili olarak da ele alınmıştır" (Çalışkan, 2015, s.71). "(...) araştırmalarda demografinin yönetim kurulu davranışının önemli bir tahmincisi olma olasılığının çok yüksek olduğunu, ancak demografik değişkenlerin firma performansı üzerine etkilerinin bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlediğinin varsayıldığı ifade edilmektedir" (Forbes ve Milliken, 1999, s. 490). Ben-Amar ve diğ.'e (2013) göre, yönetim kurulu demografik çeşitliliğinin düşük olması, yönetim kurulu stratejik kararlarının kalitesini düşürürken, daha yüksek demografik çeşitlilik seviyeleri stratejik kararlarının kalitesini geliştirdiğini belirtmektedir. Yönetim kurulunun oluşumuna ve yapısına ilişkin çok sayıda faktörün aynı zamanda kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanmasında da belirleyici olduğu ifade edilebilir. Bu faktör veya belirleyiciler; yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulu üyelerinin eğitimi, deneyimi, toplam üye sayısı, bağımsız üye sayısı, üyelerin nitelikleri, seçilme usulleri gibi sıralanabilmektedir. Akay' a (2020) göre yönetim kurulu üyelerinin demografisi ve yetkinlikleri yönetim kurulu çeşitliliği için iki kritik unsurdur.

Bu çalışmada ele alınan yönetim kurulu demografik özellikleri hakkında literatürdeki çalışmaların sunduğu bilgileri kısaca özetlediğimizde; demografik özelliklerden birisi olan "YK Bağımsızlığı" hakkında Van den Berghe ve Levrau (2004), yönetim kurulları üzerine yapılan akademik araştırmaların çoğunun, iç-dış ve bağımsız yöneticilerin rolüne ve oranına odaklandığını belirtmektedir. Ararat ve diğ. (2015), yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasında anlamlı ilişki olduğu ve demografik çeşitliliğin, yönetim kurulu izleme fonksiyonu üzerindeki, pay oranı fazla üyelerin oluşturduğu

baskının (kama) olumsuz etkisini azaltarak firma performansını artırdığını ifade etmektedir. Buna karşın (Erişmiş, 2013), yönetim kurulu üyelerinin firma sermayesi üzerinde sahip oldukları payların firma performansı üzerinde etkisinin olmadığını belirtmektedir. Demografik çeşitlilik unsurları arasında yaygın olarak yönetim kurulu büyüklüğü ile birlikte **CEO** ikiliği gibi hem yapısal hem etkililik özelliklerine yer verildiği görülmektedir (Kılıç, 2017). Atlı (2017), örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir dolayısı ile üyelerin demografik özelliklerinin bu kabiliyetleri etkilediğini ifade etmektedir. Tuğdemir Kök (2017) ise firma kârlılığının, yönetim kurulu büyüklüğünden ve yönetim kurulundaki kadınların sayısından önemli ölçüde etkilendiğini vurgulamaktadır. Bağımsız üye sayısının ve yönetim kurulu üye sayısının finansal performansı artırdığı ve bağımsız üye sayısı ile risk alma eğilimi arasında pozitif ilişki bulunduğu (Topaloğlu, 2017); yönetim kurulu üye sayısının firma performansını pozitif, CEO ikiliğinin ise firma performansını negatif etkilediği (Kılıç, 2017); yönetim kurulu kompozisyonu ve firma performansının pozitif ilişkili olduğu ancak yabancı mülkiyet ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı (Yılmaz, 2016) ifade edilen diğer bulgular arasındadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, yönetim kurulu özellikleri ile firma performansı arasındaki (özellikle finansal performans) ilişki bir çok araştırmacı tarafından ortaya konulduğu görülmektedir. Ancak ihracat performansı ile yönetim kurulu demografik özelliklerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle ihracat performansı ile yönetim kurullarının demografik özelliklerinin ilişkisi araştırmaya değer görülmektedir. Bu özelliklerin çeşitlilik oranı ile ölçülerek, bir dizi kontrol değişkenlerinden de faydalanılarak, bağımlı değişkene etkisinin ölçüldüğü literatürdeki çalışmalarda görülmüştür (Ararat ve diğ., 2010,2015; Ben-Amar ve diğ.,2013; Khan,2021). Bu nedenle, aşağıdaki kısımda çeşitliliğin ölçülmesi ve Blau çeşitlilik endeksi hakkında özet bilgilerle devam edilmektedir.

2.5.2. Demografik çeşitliliğin ölçülmesi

Bir organizasyonun genişleyen boyutu, farklılaşma üreten sosyal bir güçtür (Blau,1970, s.74). Kurumsallaşmış bir yapıdaki farklılaşmış unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkileri yöneten sosyal güçlere dikkat çeken Blau (1970), bu tür yapıların incelenebilecek düzenlilikler sergilediğini ifade etmektedir. “Organizasyonlarda Farklılaştırma Biçimsel Teorisi” (1970) adlı çalışmasında, organizasyonlar için iki temel genellemeden oluşan sistematik bir farklılaştırma teorisi inşa etmektedir. Bu iki temel genellenmenin birincisi; “artan organizasyonel boyut farklılaşma yaratır” ve ikincisi ise “farklılaşma, koordinasyon sağlamak için organizasyonlardaki idari bileşeni

genişletir” (Blau, 1970, s.201). “Kurumsal yapı ne kadar farklılaşırsa, belirli bir büyüklükteki bir organizasyonda her türden idari personel o kadar fazla bulunmalı ve birinci kademe yöneticilerin yanı sıra üst düzey yöneticilerin kontrol alanı o kadar dar olmalıdır” (Blau,1970, s.213). Büyük kuruluşlarda ve üst düzey yöneticilerde toplanan kaynak ve güç yoğunluğu, eşitsizlikleri yoğunlaştıran ve gruplar arası ilişkileri ve kademeli değişimi engelleyen konsolide bir durum yapısını ortaya çıkarmakta olduğunu savunan Blau’ nun (1974) temel varsayımı, sosyal yapısal parametrelerin sosyal etkileşimi etkilediğidir. Sosyal yapısal parametreleri, insanların sosyal etkileşimlerinde yaptıkları sosyal ayrımlarda örtük olarak bulunan herhangi bir kriter olarak tarif etmektedir. Bunlar; cinsiyet, din, ırk, vatandaşlık, meslek ve ikamet yeri gibi nominal parametreler ve eğitim, yaş, gelir, prestij ve güç gibi dereceli parametrelerin sosyal yapıyı tanımladığını varsaymaktadır. Etkili olan diğer bir parametre türü olarak sosyal konumun (dereceli parametre), organizasyonlarda sosyal ilişkileri yönettiğini belirtmektedir. Aslında parametreler, bireyleri karakterize eden değişkenlerdir. İnsanlar arasındaki bireysel özelliklerdeki çeşitlilik, sosyal yapının bir özelliğini tanımlayan yeni bir değişken olduğunu ifade etmektedir. Parametrelerin oluşturduğu eşitsizlikleri tanımlamak için çeşitlilik kavramını gündeme getirmektedir. Dolayısıyla, çeşitlilik; “bireylerin meslekleriyle değil, işbölümünün göstergesi olan mesleki konumlarındaki çeşitliliğin boyutuyla ilgilidir; bireylerin geliri ile değil, bir toplumdaki gelir dağılımının gelir eşitsizliğini yansıtan dağılımı ile ilgilidir” (Blau,1974, s.620). “Demografik çeşitlilik, “bir nüfusun dağıldığı çok sayıda farklı statü” olarak tanımlanmaktadır” (Blau, 1977’den aktaran Ararat ve diğ., 2010, s.5).

Bu noktadan itibaren teorik çerçeve içerisinde araştırma hipotezlerinin oluşturulması ve açıklanması bölümüne geçilmektedir.

3. TEORİK ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

Literatürde yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmaların kavramsal çerçevesi incelendiğinde, Vekâlet Teorisinin (Fama,1980; Fama ve Jensen,1983) temel varsayımlarının bir çok alanda olduğu gibi bu alanda da kabul gördüğü ifade edilebilir. “Öncelikli olarak ABD'deki büyük kamu şirketlerine odaklanan yönetim kurulları hakkındaki araştırmalar, büyük ölçüde vekâlet teorisi açısı ile bilgiler sağladığı” (Yıldırım-Öktem ve Üskiden, 2010, s.117) kabul edilebilir. Bu alandaki bir diğer teori de Kurumsal Kuram’ dır (Scott,1987). Kurumsal kuram açısından yönetim kurulları, firmaların yasallık arayışlarıyla şekillenen yapılardır. Ayrıca, Kaynak Temelli Görüşe de (Wernerfelt,1984,1995; Barney,1991; Lockett ve Thompson, 2001; Peng,2001) ağırlıklı olarak, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile ilgili çalışmalarda yer verildiği görülmektedir. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ifade edilebilen bu teori ve yaklaşımlar, ihracat performansı ve belirleyicilerini ele alan çalışmalarla birlikte ele alındığında çalışma konusunu kapsayıcı bir inceleme sunduğu değerlendirilmektedir. Çalışmanın temel bakış açılarını açıklayan Kaynak Temelli Görüş, Vekalet Teorisi ve Kurumsal Kuram ile yönetim kurulları ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Vekâlet Teorisinin bakış açısı

İhracat performansı ve belirleyicilerini ele alan öncü çalışmalar incelendiğinde “firmanın ihracat davranışı” başlığı altında konuyu ele alarak ilerledikleri görülmektedir. Bu anlamda firmanın davranışı bir piyasanın davranışı gibidir; yani, “karmaşık bir denge sürecinin sonucudur” (Fama ve Jensen,1983). Vekâlet teorisine göre, “finansal ortaklıklardaki en üst düzey karar kontrol aracı yönetim kuruludur” (Fama ve Jensen,1983, s.22). Vekâlet teorisi, muhasebe, ekonomi, finans, pazarlama, siyaset bilimi, örgütsel davranış ve sosyoloji gibi birçok farklı alanlarda kullanılmıştır (Eisenhardt, 1989). Ancak çoğunlukla, kurumsal teori ve kaynak temelli görüşlerin katkıları doğrultusunda, firmaların karşı karşıya olduğu risk paylaşımı sorunları ile ilgili olarak ele alındığını görmekteyiz. Bu açıdan teori, sahipler ve diğer yanda yöneticiler arasındaki ilişkiyi mercek altına almaktadır. Berle ve Means’ e (1933) göre bu ilişki “(...) kontrol altındaki grup tarafından yönetilen şirket ile şirkette pay sahibi olanlar (hissedarlar, tahvil sahipleri ve bir dereceye kadar diğer alacaklıları) arasındaki ilişkileri içerir” (Berle ve Means, 1933, s.6). Eisenhardt’ın (1989) belirttiği gibi, 1960'larda ve 1970'lerin başında, ekonomistler bireyler veya gruplar arasında risk paylaşımı konusunu araştırmışlardır ve “risk paylaşımı problemini, işbirliği yapan tarafların riske karşı farklı tutumları olduğunda ortaya çıkan bir problem olarak

tanımlanmıştır” (Eisenhardt, 1989, s.58). Vekâlet teorisi (Fama, 1980) bu problemin çözümünü modern firmaları anlamaktan geçtiğini ifade etmiştir. “Modern firmayı anlamak için yöneticiyi (vekil) risk taşıyandan (sahip-asil) ayırmak daha iyidir. Firmaların sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler asil-vekil ilişkilerine bir örnektir” (Fama,1980). Vekalet Teorisinde analiz birimi, asil ve vekil arasındaki ilişkiyi yöneten “sözleşmelerin bir bütünü olan firma” olduğu için, teorinin odak noktası, insanlar (kişisel çıkar, sınırlı rasyonellik, riskten kaçınma), kuruluşlar (üyeler arasında çıkar veya amaç çatışması), ve bilgi (bilgiler satın alınabilen bir metadır) hakkındaki varsayımları dikkate alarak “asil-vekil” ilişkisini yöneten en verimli sözleşmeyi belirlemektir. Vekâlet Teorisinde dikkate sunulan bir diğer varsayım da, insanların farklı risk tercihleri nedeniyle farklı eylemleri tercih edebilmeleridir. “Bunun yanında asil ve vekil arasında kısmi amaç çatışmaları ve bilgi asimetrisi de bulunmaktadır” (Bağış, 2018, ss.73,74). Firma, üretim faktörleri arasında, her faktörün kendi çıkarına göre motive edildiği bir dizi sözleşme olarak görülmektedir. Firma, tüm ekibin ve bireysel üyelerinin performansını etkin bir şekilde izlemek için yöntemleri evrimleşmeye zorlayan diğer firmalardan gelen rekabetle disiplin altına alınmıştır. Ek olarak, “teşvik sorunları” olarak adlandırılan, “firmadaki bireysel katılımcılar ve özellikle yöneticileri, hem firma içinde hem de dışında, piyasaların hizmetleri için sağladığı disiplin ve fırsatlarla karşı karşıyadır” (Fama,1980).

Vekâlet teorisine göre, “asil, uygun teşvikler/caydırıcılar aracılığıyla asil-vekil arasındaki çıkar farklılıklarını kontrol altına alabilir” (Jensen ve Meckling, 1976). “Yönetim ve risk taşıma, firma adı verilen sözleşmeler dizisi içinde doğal olarak ayrı faktörler olarak ele alınır” (Fama,1980). Fama ve Jensen (1983), sahiplik ve kontrol yapısının ayrılmasıyla verimli bir örgütlenme formunun ortaya çıkacağını savunmaktadır. Buna göre, bir kuruluşun karar süreci, karar yönetimi (başlatma ve uygulama) ve karar kontrolünden (onaylama ve izleme) oluşur. “Daha iyi kararların faydaları, tüm karar yönetimini ve kontrolünü “kalan hak sahipleri”ne (residual claimants: firmanın tüm üretim, hizmet faktörleri ücretlerini aldıktan sonra, kalan miktarı alması gereken hak sahipleri)” tahsis etmek yerine, karar işlevlerini organizasyonun tüm seviyelerindeki ilgili özel bilgiye sahip temsilcilere devrederek elde edilebilir” (Fama ve Jensen,1983, s.28). Fama’nın (1980) belirttiğine göre, bir organizasyon veya firma, üretim faktörlerinin sahipleri ve müşteriler arasındaki yazılı ve yazılı olmayan sözleşmelerin bağlantı noktasıdır. Yöneticilerin becerileri ve uzmanlığı firmaya özgü bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Fama ve Jensen’in (1983) ifade ettikleri ana nokta, sahiplik yapısı ve kontrol gücünün (karar alma ve risk alma) ayrımıdır. Servetin büyük bir kısmını taşımayan karar alıcıların (vekil)

kararlarının organizasyonların hayatta kalmasına etkilerini analiz etmektedir. Vekalet teorisi, yalnızca gönüllü sözleşme ve değişime bağlı olan özel kuruluşları analiz etmektedir. Firma sahipleri ve üst yönetimi arasındaki sözleşmeye dayalı düzenlemelerden kaynaklanan vekalet maliyetlerinin analizine odaklanmaktadır. Büyük profesyonel ortaklıklar, finansal müşterekler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi kuruluşların sözleşme yapıları, kararların onaylanmasını ve izlenmesini, kararların başlatılması ve uygulanmasından ayırır. Müşterilerin talep ettiği çıktıyı en düşük fiyattan verirken maliyetleri de karşılayan organizasyon biçimi varlığını sürdürebileceğini öngörmektedir. “Vekâlet teorisi, yönetim kurulu özellikleri ile firma değeri arasındaki bağlantıyı anlamak için finans ve ekonomideki araştırmacılar tarafından en sık kullanılan teorik çerçevedir. (...) yönetim kuruluna yöneticileri kontrol etme ve izleme mekanizması olarak çok önemli bir rol önermektedir” (Carter ve diğ., 2003, s.37). Halka açık firmalar açısından, ihracat gibi ana kazanç sağlayan faaliyetlerindeki başarılar kadar, hissedarları ve yatırımcıları ile olan etkileşimleri de en büyük önceliktir. Hissedarlar ve yatırımcılar, firmanın yönetim kurulunun daha fazla etkili olmasını bekledikçe, yönetim kurullarının sorumlulukları da artmaktadır.

3.2. Kurumsal Teorinin bakış açısı

Kurumsal teorinin temel yaklaşımını açıklayan araştırmacılardan Selznick'in (1996) belirttiğine göre, “kurumsallaşma bir süreçtir, bu süreç örgütün kendi ayırt edici özellikleri tarafından yönlendirilir”. “Kurumsal Teori, örgüt ve kurumların yapı ve süreçleri, bu yapı ve süreçlerin anlaşılmasında makro ve mikro analiz düzeylerindeki bağlantılar, geçmiş olay ve süreçler arasındaki bağlantılar gibi geniş bir yelpazeye konu olacak analizleri bünyesinde barındırmaktadır” (Bağış, 2018, s.154). Meyer ve Rowan'a (1977) göre, biçimsel yapılarına toplumsal olarak yasallaştırılmış rasyonelleştirilmiş unsurları dahil eden kuruluşlar, yasallıklarını en üst düzeye çıkarır ve kaynaklarını ve hayatta kalma yeteneklerini artırır. “Kurumsal kurallar, örgütlerin bünyesine kattığı, yasallık, kaynaklar, istikrar ve gelişmiş hayatta kalma beklentileri kazandığı mitler olarak işlev görür” (Meyer ve Rowan,1977). Scott' un (1987) belirttiğine göre, kurumsallaşma, değer aşılıyarak istikrarı teşvik eder, yapının (örgüt veya firma) zaman içinde kalıcılığı artar. Modern toplumlarda kurumsal çevreyi şekillendiren iki temel aktör vardır; devlet ve meslek kuruluşları. Kurumsal Teori, bu iki temel aktörün çıkarlarının ve eylem tarzlarının kurumsal kalıpları ve mekanizmaları nasıl şekillendirdiği konusundaki araştırmalara odaklanmaktadır. Selznick (1996), eski ve yeni kurumsallaşma kavramlarına dikkat çekmektedir. Bir organizasyon “kurumsallaştıkça” özel bir karakter kazanma ve ayırt edici bir yetkinliğe ulaşma

eğilimindedir. “Kurumsal teori, tüm ülkelerin aynı olmadığını (North, 1990) ve kurumsal çevre farklılıklarının, bir firmanın kaynak temelli avantajlardan elde edebileceği değer üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir” (He ve diğ., 2013,s.28). Kurumsal teoride çevre, firmanın işyapış biçimini, çalışanların idaresini, müşteri ilişkilerini ve devlet kurumları (düzenleyici çevre) ile ilişkilerini etkileyen her ülkeye özgü özellikler olarak ifade edilmektedir. “Düzenleyici çevre, firmaların ve tüketicilerin davranışlarını destekleyen veya kısıtlayan yasa ve yönetmeliklerle ilgilenir” (Scott, 1987). Lu ve diğ. (2009), kurumsal temelli görüşün gelişmekte olan ekonomiler üzerine uluslararası işletme araştırmalarında önemli bir perspektif haline geldiğini belirtmektedir.

3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım bakış açısı

Kaynak Temelli Yaklaşımda (KTY) firmalar kaynakları ve yetenekleri açısından heterojendir. Firma performansını açıklamada firmaya özgü faktörlerin önemi vurgulanır. Bu önemi, ürün pazarının konumlandırılmasından elde edilen ekonomik kârlara odaklanan yaklaşımlardan, diğer adı ile stratejik yönetim anlayışlarından (Kaynak Bağımlı Teori-Pfeffer ve Salancik,1978; Rekabet Avantajı-Porter,1980 gibi) farklı olarak, firmaya özgü kıt kaynakların sahibi olan firmaların elde ettiği kâr veya kiralara (getiri) odaklanarak açıklamaktadır. Firmanın büyümesi teorisini açıklayan Penrose (1959) için bir firmanın kaynakları, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları olarak ikiye ayrılabilir. Wernerfelt (1984) ve Barney (1991), kaynakları bir firmanın zayıf ve güçlü yönleri olarak düşünülebilecek herhangi bir şey (somut ve soyut) olarak tanımlamaktadır (Bağış, 2018). Kaynak Temelli Yaklaşımda, firmanın kaynak ve yeteneklerinin pazarda avantaj sağlamadaki rolleri ön plana alınmaktadır. “Pazarda ana mekanizma, kâr amacı güden davranıştır. Taklit edilemez ve kısıtlı kaynakları kontrol eden firmaların pazarda rekabet avantajı kazanması öngörülmektedir” (Nienhüser, 2008, s.17). Barney’ e göre (1991) firmanın kaynakları 3 tür sermayeden (kaynak) oluşmaktadır: Fiziksel sermaye; tesis, donanım, coğrafi lokasyon ve hammadde gibi firmanın fiziksel varlıklarıdır. Örgütsel sermaye; firmanın resmi raporlama yapısı, formel ve informal planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, firma içi gruplar arası ve firma ile çevresi arasındaki ilişkiler ve bilgi gibi varlıklarıdır. İnsan sermayesi ise bireyler, yöneticiler ve firma çalışanlarının eğitimleri, tecrübeleri, değerlendirmeleri, bilgileri ve ilişkilerinden oluşmaktadır. “Bir firmanın kendi verimliliğini ve etkililiğini artıran stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına olanak tanıyan fiziksel, insani ve organizasyonel sermayesinin nitelikleri firma kaynaklarıdır” (Barney,1991, s.102). “Firmaların farklı kaynak donanımlarına sahip

oldukları ve bu donanımları değiştirmenin zaman ve para gerektirdiği gerçeğini merkezi ve öncül görüş olarak kabul eden stratejik yönetim yaklaşımlarının kaynak temelli görüş ile tutarlı oldukları belirtilmektedir” (Wernerfelt,1995). Bu çalışmada odaklanılan teorilerden KTY (Wernerfelt, 1984; Barney,1991), Kurumsal Teori (Selznick, 1996; Scott, 1987) ve Vekâlet Teorisi (Fama,1980; Fama ve Jensen, 1983)’nin temel varsayımlarını açıklayıcı bilgiler Tablo 3.1.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Çalışmada odaklanılan teorilerin temel varsayımları

	Kaynak Temelli Görüş	Vekâlet Teorisi	Kurumsal Teori
Teori	Firma kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.	Organizasyonel uygulamalar, bilginin verimli örgütsel kullanımından ve risk taşıyan maliyetlerden doğar.	Örgütsel uygulamalar, taklitçi güçlerden (bir modeli veya örneği kopyalayan veya takip eden) ve sağlam geleneklerden doğar.
Temel örgütlenme İnsana bakış açısı	Etkililik Rasyonalist	Etkililik Bencil rasyonalistler	Yasallık Yasallık arayan memnuniyetçiler
Çevrenin rolü	Firmalardaki nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen kaynaklarla beraber, çevre zengin bir bulgu ve teori kaynağıdır.	Örgütsel uygulamalar çevreye uygun olmalıdır	Organizasyonun uyduğu uygulamaların kaynağıdır
Teknolojinin rolü	Örgütsel uygulamalar kullanılan teknolojiye uygun olmalıdır	Örgütsel uygulamalar kullanılan teknolojiye uygun olmalıdır	Teknoloji, kurumsal faktörlerin etkisini yumuşatır veya kurumsal olarak belirlenebilir
Problem alanı	Firmayı ürün yönünden değil kaynak yönünden analiz etmenin faydaları	Kontrol sorunları (dikey entegrasyon, kompanzasyon, regülasyon)	Genel olarak örgütsel uygulamalar
Bağımsız değişkenler	Firmanın kaynakları ve yetenekleri, Firmanın yönetim becerileri, Organizasyonel süreçleri ve rutinleri ve Kontrol ettiği bilgi ve tecrübeler	Sonuç belirsizliği, kontrol aralığı, programlanabilirlik	Kurumsal bağlamı oluşturan sektör gelenekleri, mevzuat, sosyal ve politik inançlar, kuruluş koşulları
Varsayımlar	Belirli bir firmanın güçlü veya zayıf yönleri olarak düşünülebilecek herhangi bir şey onun kaynaklarıdır. Kaynaklar heterojendir ve bu heterojenlik kalıcı olabilir.	İnsanlar kendi çıkarlarını düşünür İnsanlar mantıklıdır İnsanlar riskten kaçınır	İnsanlar memnuniyet arar İnsanlar dış normlara uyar

Kaynak: Eisenhardt (1988)’den faydalanılarak oluşturulmuştur

“Kaynak temelli teori firmayı, verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik, kontrol edilen ve amaçlanan stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan somut ve soyut

“kaynaklar” (varlıklar, yetenekler, süreçler, yönetsel nitelikler, bilgi ve deneyim) demeti olarak kavrar” (Zou ve Stan,1998, s.342). “Kaynak Temelli yaklaşım firmayı, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan beceriler, bilgi ve deneyim gibi yeteneklerin toplamı olarak görmektedir” (Mert, 2007). Bu değerlendirmelerle birlikte, Collis (1994), kaynak temelli yaklaşım içerisinde yer alan “örgütsel yeteneklere dayalı rekabet avantajı pozisyonlarının, özellikle daha iyi, daha üst düzey bir yeteneğin yerini alma gibi bir dizi boyuttaki rekabetçi eylemlere karşı savunmasız” olduğunu vurgulamaktadır.

Özet olarak, kurumsal teori, vekalet teorisi ve kaynak temelli görüş bağlamında, firmaların performansı, yönetim kurullarının yapısı ve üyelerinin özellikleri ile bağlantılıdır. Bir firmanın davranışının en önemli belirleyicisinin sahip olduğu kaynakları olduğunu ifade eden birkaç farklı kavramsal yaklaşım bulunmaktadır. İhracat performansı ve yönetim kurulları açısından hangi kuramsal yaklaşımların ele alındığını incelediğimizde, son dönemdeki çalışmalardan He ve diğ.’in (2013) ihracat performansının nasıl artırabileceğini açıklamak için KTY ile Kurumsal Teoriyi birlikte ele aldığını görmekteyiz. Bunun yanında, Chen ve diğ. (2016) tarafından 2006-2014 yıllarını kapsayan ihracat performansının belirleyicileri ile ilgili literatür taramasında, incelenen 124 çalışmanın çok azının temel teoriler hakkında bilgi sağladığını, kullanılan en yaygın teoriler arasında ise Kaynak Temelli Görüşün (yaklaşım) en fazla yer aldığını ifade etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından, kurumsal yönetim ve kurumsal teori yaklaşımları, ihracat stratejisini (ihracat eğilimi ve ihracat yoğunluğunu) etkileyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Lu ve diğ., 2009).

3.4. Hipotezlerin Oluşturulması ve Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde, bağımsız değişkenler olarak kullanılan yönetim kurulu demografik özellikleri; yaş, eğitim düzeyi, deneyim, cinsiyet, vatandaşlık, ve görev süresi değişkenleridir. Teorik çerçeve içerisinde, bağımlı değişkenlerin ihracat performansı ile olan ilişkileri aşağıda özetlenmektedir. Ayrıca Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE) de açıklanmaktadır.

3.4.1. Yönetim kurulunda yaş çeşitliliği ve Hipotez (1)

Kaynak Temelli Yaklaşımda, firmanın kaynak ve yetenekleri ön plana alınmaktadır ve firmaya avantaj sağlayan her özelliğin bir kaynak olduğu belirtilmektedir. İhracat performansı belirleyicileri, iç ve dış belirleyiciler olarak iki ana gruba ayrıldığında, iç belirleyiciler arasında yöneticinin yaşı da bulunmaktadır. “Yaş çeşitliliğine ilişkin literatür, kuşak çeşitliliğinin grup düşüncesini önleyebileceğini ve genç yöneticilerle

ilişkili coşku, enerji ve risk iştahını daha yaşlıların deneyimi, ihtiyatlılığı ve riskten kaçınma ile dengeleyerek daha iyi izlemeye yol açabileceğini öne sürmektedir” (Ararat ve diğ.,2015, s.86). Ararat ve diğ. (2010, 2015) incelemesinde, yönetim kurulu üyesi yaşını kategorik değişken olarak ele almaktadır ve beş kategoriye (1=25-35, 2=36-45, 3=46-55, 4=56-65, 5=+65) ayırmaktadır. Yaş, belirli bir aralıkta sürekli bir değişken olduğu için, her bir kuruldaki yönetim kurulu üyelerinin yaşlarının standart sapmasını alarak yaş çeşitliliği hesaplanmaktadır. Barrett’ e (2017) göre farklı yaş gruplarından insanlar, kurumsal yönetim kurullarının yaptığı önemli çalışmalara farklı yaşam deneyimleri ve bakış açıları getirmektedir. Livnat ve diğ. (2017), yönetim kurulu üyesi ortalama yaşı bir kontrol değişkeni olarak kullanmaktadır. Kılınç’ a (2016) göre yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ancak farklı görüş bildiren çalışmalar da vardır. Örneğin, “genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilere göre daha uluslararası yönlü ve kozmopolitan eğilime sahip olduğunun, ihracat faaliyetlerinin artırılıp genişletilmesinde daha aktif rol oynadıklarının belirtilmesine rağmen ampirik çalışmaların bu hipotezlerle çeliştiği” (Anıl, 2009, s.28) belirtilmektedir. Kurul üyesi yaşı, kuruldaki yöneticilerin yaş ortalaması alınarak da değerlendirilebilmektedir (Tuğdemir-Kök, 2017; Huang ve Hilary, 2018; Livnat ve diğ., 2017). Anlamalı olmayan ancak pozitif ilişki tespit edenlerle birlikte (Ararat ve diğ., 2015; Huang ve Hilary, 2018) negatif ilişki bulan çalışmalar da (Tuğdemir-Kök, 2017; Nakos ve diğ.,1998) bulunmaktadır. Anıl (2009) ise anlamalı olmayan negatif ilişki tespit etmiştir. Bu bulgular, yönetim kurulu yaş düzeyi çeşitliliği ile ihracat performansı arasında karmaşık bir ilişki olduğunu düşündürmekle birlikte pozitif ilişki vardır düşüncesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yönetim kurulundaki yaş çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.2. Yönetim kurulunda eğitim çeşitliliği ve Hipotez (2)

Vekâlet teorisine göre, organizasyonel uygulamalar, bilginin verimli örgütsel kullanımından ve risk taşıyan maliyetlerden doğar. “Literatürde, üst düzey yöneticilerin geçmiş deneyimleri ve eğitimindeki belirli özelliklerin ihracat performansının önemli belirleyicileri olduğu konusunda bir fikir birliği vardır” (Schlegelmilch ve Ross, 1987, s.146). Leonedi ve diğ. (1998) tarafından sunulan ihracatta yönetsel etkiler çerçevesinde eğitimsel kazanımlar, ihracat üzerinde olası etkisi olan nesnel yönetici özellikleri arasında yer almaktadır. Ararat ve diğ. (2010, 2015), eğitim düzeyindeki çeşitliliğin farklı bakış açılarını temsil ettiğini ve bilişsel

çatışmalara yol açtığını öngörmektedir. Türkiye'deki yönetim kurullarında ortalama eğitimin nispeten yüksek olduğunu (%43'ü lisansüstü) bildirmektedir. Eğitim çeşitliliği, kurul üyelerinin bir eğitim programında geçirdikleri yılların toplanmasıyla elde edilen 5 seviyeli bir sınıflandırma şeması kullanılarak ölçülebilmektedir. Çalışmasında, Türkiye'deki demografik çeşitliliğinin temel göstergelerinden biri olarak eğitim düzeyini gördüğünü belirtmektedir ve ortalama eğitim süresi 16 yıl (lisans mezunu) olduğunu bildirmektedir. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Nakos ve diğ., 1998; Ararat ve diğ., 2015) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgularla, yönetim kurulu eğitim düzeyi çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki vardır düşüncesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Yönetim kurulundaki eğitim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.3. Yönetim kurulunda deneyim çeşitliliği ve Hipotez (3)

“Vekalet teorisi, farklı deneyimi olan üyelere sahip kurulların kurul bağımsızlığını artırdığını ve kurulun yönetimi izleme faaliyetini iyileştirdiğini öne sürmektedir” (Ntim, 2013, s.6). Schlegelmilch ve Ross (1987) bulgularına göre yüksek ihracat başarı gruplarına giren firmalar, yurtdışında en az bir yıl geçirmiş yönetici sayısına sahiptir (Schlegelmilch ve Ross, 1987, s.153). İhracat performansı açısından yöneticilerin deneyimi konusu, kaynak temelli görüş açısı ile ifade edildiği gibi deneyim, yönetimin içsel kaynağı olarak görülmektedir. Yönetimin deneyimi daha çok yöneticinin iş hayatında geçirdiği yıllar veya uluslararası iş deneyimi yıllarının sayısı (Ursic ve Czinkota, 2015) olarak ölçülebilmektedir. Da Rocha ve diğ., (1990) ' e göre agresif ihracatçı firmaların yöneticileri, yurtdışında daha fazla zaman geçirmiştir ve sektörde pasif firmalardaki meslektaşlarından daha fazla deneyime sahiptir. Deneyim, yönetsel uzmanlığı zenginleştirir ve firmanın denizaşırı pazarlardaki saldırganlığını ve performansını artırır. Leonedi ve diğ., (1998)' e göre profesyonel deneyim, firmanın karar vericinin/vericilerin ihracat üzerinde olası bir etkisi olan çeşitli kişisel, kültürel ve diğer nesnel özelliklerine atıfta bulunan bir dizi faktör arasındadır. Güner ve diğ., (2008) finans uzmanlarının firmaların yönetim kurullarındaki etkisini incelemektedir. Çalışmasında, Forbes dergisinde 1984'ten 1994'e kadar yayınlanan en büyük ABD şirketleri listelerinden birinde en az dört kez yer alan firmaları (finans firmaları hariç) örneklemine almaktadır. İnceleme sonucunda, yönetim kurulunda finans uzmanı bulunan firmaların daha büyük olduğunu ayrıca daha fazla nakit akışı sağlıyor ve daha fazla yatırım yaptıklarını ancak finans uzmanlarının, finansal kurumların yararlanabileceği şekilde yönetim kurulunda alınan kurumsal kararları etkiledikleri

bulgusunu paylaşmaktadır. Yıldırım-Öktem ve Üskiden (2010), “firmaların karşılaştığı koşullar dahili veya harici olarak daha karmaşık hale geldikçe, gerekli yetkinliklere ve harici bağlantılara sahip firma dışından yönetim kurulu üyelerini seçme ihtiyacı da o kadar büyük olacaktır” (Yıldırım-Öktem ve Üskiden, 2010, s.120) öngörüsünde bulunmaktadır. Dou ve diğ., (2015), yönetici son beş yıl içinde toplam dokuzdan fazla yöneticilik-hizmet yılı geçirmişse deneyimli olarak kabul edildiğini belirtmektedir ve yönetim kurulu deneyimini, bu tür yöneticilerin tüm bağımsız yöneticilere oranı olarak hesaplamaktadır. Nam ve diğ., (2018), eski kamu görevlisi olmak veya çok uluslu firmalarda deneyim sahibi olup olmamayı yönetim kurulu deneyimini ölçen kukla değişken olarak kullanmaktadır. 2001-2007 yıllarını kapsayan, Kore'de 516 borsada işlem gören finansal olmayan firma örnekleminde, devlet ve çok uluslu firma deneyimine sahip yönetim kurulu yöneticilerinin etkinliğini yakalamayı amaçladığı çalışmada; ihracat performansını destekleyen ampirik bir kanıt olmamasına rağmen, yönetim kurulunda eski hükümet yetkilileri bulunan Koreli firmaların ihracat yapma olasılığının daha yüksek olduğunu ayrıca, yönetim kurulunda çok uluslu firmalarda çalışmış üyeleri olan firmaların daha yüksek düzeyde ihracat eğilimi ve ihracat performansı sergilediğini bildirmektedir. Bu incelemeler doğrultusunda; yönetim kurulları, firmanın stratejik odağını tasarlamada deneyimlerinden faydalanır. Dolayısı ile kurul üyesinin iş hayatındaki toplam deneyimi firma performansını etkileyerek bir organizasyonda hayati bir rol oynadığı ifade edilebilir. Bu çalışmada, yönetim kurulu üyesinin iş hayatında geçirdiği yıl sayısına atıfta bulunularak toplam deneyimi ölçmekteyiz. Bu bakımdan, yönetim kurulu üyelerinin toplam iş hayatı sürelerini kullanarak yönetim kurulu deneyim çeşitliliğini hesaplamaktayız. Firmanın ihracat performansı arasında pozitif ilişkisi vardır düşüncesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Yönetim kurulundaki deneyim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.4. Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve Hipotez (4)

Kadınların yönetim kurullarına katılımı, birçok ülkede önde gelen işletme yaklaşımlarından biridir (Aksoy ve diğ., 2021). Kadın üye sayısı konusu, araştırma alanı olarak önem kazanmaktadır çünkü birçok ülke son yıllarda firmaların yönetim kurullarında kadınların bulunmasını zorunlu kılmaktadır (Kagzi ve Guha, 2018). Firmanın ihracat performansına direk etkisi olduğu belirtilen, “Kurul Üyesi Cinsiyeti” yönetim kurulunda kadın yönetici oranı alınarak ölçülmektedir (Aksoy ve diğ., 2021). Kaynak Temelli Görüş'e göre firmalar stratejik yönetim vd. yaklaşımlardan

yararlanabilirler (Wernerfelt, 1984, 1995). Bu açıdan firma yönetim kurullarında kadın üye sayısı bir rekabet avantajı doğurabileceği ifade edilebilir. Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği üzerine literatür taraması sunan Reddy ve Jadhav (2019), yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin firma kararları üzerindeki etkisini incelemek için çalışmaların, yönetimdeki bilgi asimetrisi ve farklı çıkar çatışmalarına işaret eden vekâlet teorisi çerçevesini benimsediklerini ifade etmektedir. Yönetim kurulu ve firma performansı konusundaki çalışmalarda, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğine ilişkin olarak kadınların çalışma hayatında sayılarının arttığı ve yönetim kurullarına katılımının birçok ülkede önde gelen işletme yönetimi yaklaşımlarından birisi olduğu ifade edilmektedir (Ararat ve diğ., 2015; Akay, 2020; Aksoy ve diğ., 2021). Carter ve diğ.'e (2003) göre cinsiyet çeşitliliğinin öncelikle yönetim kurulunun denetim işlevi aracılığıyla finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olmaktadır. Ali ve diğ. (2007), cinsiyet çeşitliliğinin firmalarda rekabet avantajı olarak ele alınabileceğini belirten çalışmasında, özellikle gelişmiş ülkelerin giderek artan bir oranda işgücünde cinsiyet çeşitliliğini kullandıkları belirtmektedir. Van der Walt ve diğ. (2006), yönetim kurulunu cinsiyet açısından çeşitlendirmenin, kuruluşun belirli stratejik ortamının dikkate alınmasını gerektirdiğine dikkat çekmektedir. Ben-Amar ve diğ. (2013), "cinsiyet çeşitliliği olan kurullar, üst yönetimi izlemek için daha fazla çaba harcar ancak cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki gerçek ilişki karmaşıktır" (Ben-Amar ve diğ., 2013, s.90) görüşünü paylaşmaktadır. Ararat ve diğ. (2015), literatür incelemelerinde, çoğu çalışmanın erkekler ve kadınlar arasındaki bilişsel farklılıkların olduğunu bildirdiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, "cinsiyet çeşitliliği ile firma değeri" ve "cinsiyet çeşitliliği ile yönetim kurulu izleme fonksiyonu" arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Türkiye'deki firmalar üzerinde, panel veri analizi yapan çalışmalarda, yönetim kurulundaki kadın üye sayısı, firma performansını etkileyen önemli faktörlerdendir (Tuğdemir Kök, 2017; Kılınç, 2016). Çalışkan'a (2015) göre kurulda cinsiyet dağılımı YK etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açmamaktadır. Topaloğlu' e (2017) göre ise kadın üye sayısının finansal performansı düşürdüğü tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı şeklinde ölçülmektedir (Aksoy ve diğ., 2021; Khan, 2021). Literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Tuğdemir-Kök, 2017) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık ve dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte, yönetim kurulu üyeleri cinsiyet çeşitliliği

ile firmanın ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır düşüncesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.5. Yönetim kurulunda vatandaşlık çeşitliliği ve Hipotez (5)

Yönetim kurullarının bilinçli kararlar almak için, yurtdışı irtibatlı işletmelerin faaliyetleri hakkında daha ayrıntılı bir anlayışa sahip olması gerekebilir düşüncesi ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki vatandaşlık çeşitliliğinin performans üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin yabancı ülke vatandaşlığı olması, firma için özellikle uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayacak bilgi ve donanımına sahip olmaları anlamında avantaj olarak görülebilmektedir. Yabancı yönetim kurulu üyeliğinin kurumsal yönetim yapısının önemli bir parçası olduğu ve olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Oxelheim ve Randøy, 2003; Choi ve diğ., 2007; Ben-Amar ve diğ., 2013; Ararat ve diğ., 2015). Khan (2021), yabancı yönetim kurulu üyeliğinin firmanın daha bağımsız olmasına yardımcı olmasını ve firmanın daha fazla temettü ödemeye teşvik etmesini sağlayacağı yönünde görüş beyan etmektedir. Forbes ve Milliken' e (1999) göre kurulların etkin bir şekilde çalışması için yüksek derecede özel bilgi ve beceri gerekir. "Yabancı yöneticiler, özellikle uluslararası satın alma stratejilerinde önemli bir rekabet avantajı kaynağı olan yönetim kurulunun uluslararası nüfuzunu ve temas ağını genişletir" (Ben-Amar ve diğ., 2015, s.90). Oxelheim ve Randøy (2003) tarafından 1996-1998 yılları arasında borsada işlem gören 253 Norveç ve İsveç firmaları örneklem alınarak yapılan çalışmada; Anglo-Amerikan yönetim kurulu üyeliğinin küçük ve büyük firmalar üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisinin bulunduğunu; yabancı yönetim kurulu üyeliğinin, firmanın değerini ve kaynakların çeşitli paydaşlar arasında dağılımını belirleyen kurumsal yönetim yapısının önemli bir parçası olduğunu belirtmektedir. Choi ve diğ., (2007) tarafından 1999-2002 yıllarını kapsayan, 464 Kore firması örneklemini üzerindeki incelemede, özellikle gelişmekte olan piyasalarda, kurumsal yönetimi etkileyebilen yabancı yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerinde açık olumlu etkiler gösterdiği belirtilmektedir. Türkiye'deki firmalar üzerine incelenen çalışmalarda ihracat performansı ve yabancı vatandaşlığa sahip yönetim kurulu üyelerinin etkileri üzerine doğrudan incelemelere rastlanmamıştır. Ancak yönetim kurulu profesyonelleşmesi ile ilgili, Yıldırım-Öktem ve Üskiden (2010) tarafından 2004 yılı için 299 Türk aile şirketleri örneklemini üzerindeki incelemede, yönetim kurulunda yabancı ortağın varlığı kukla değişken olarak kullanılmıştır. Bulguları, kurumsal görüşü destekler şekilde, bağlı

ortalıkları olan aile şirketlerinin, yönetimlerini resmi olarak bağlı ortaklara tahsis etme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Ben-Amar ve diğ., (2013) tarafından oluşturulan demografik çeşitlilik endeksinde yabancı yöneticilerin varlığını, demografik çeşitliliğin unsurları olarak kullanmaktadır. Yönetim kurulunun çeşitlilik seviyesini artıran her demografik özellik için puan ekleyerek endeks puanını hesaplamaktadır. Yabancı yöneticilerin yüzdesi (ikamet yeri Kanada dışında veya değil, 0 ve 1) ikili değerleri vermektedir. Ayrıca yabancı yöneticilerin varlığı ve yöneticilerin görev sürelerini (tenure), kültür ve deneyim çeşitliliğini ölçmekte kullanmaktadır. Ararat ve diğ.'e (2015) göre literatürde uluslararası yöneticilerin farklı görüş ve bakış açıları getirdiği ileri sürülmektedir; dil, din, aile yetiştirme ve yaşam deneyimleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir ve çalışmasında Türkiye'deki demografik çeşitliliğinin temel göstergesi olarak vatandaşlığı diğer göstergeler olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ile birlikte kullanmaktadır. 2006 yılı için yönetim kurulu çeşitliliği, izleme yoğunluğu ve sahiplik verileri ile şeffaflık ve bilgilendirme puanlarını topladıkları BIST 100 endeksindeki firmalar örneklemindeki bulgularında, firmaların yönetim kurullarının %73'ünün sadece Türk vatandaşlarından oluştuğunu bildirmektedir. Ayrıca, Blau Endeksine göre oluşturdukları "Blau vatandaşlık (Blauint)" endeksi, firmanın piyasa performans ölçüsünü önemli ölçüde artıran tek çeşitlilik ölçüsü olduğu bulgusunu paylaşmaktadır. Bu sonuçlar, yönetim kurulunda yabancı vatandaşlık çeşitliliğinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık ve dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte yönetim kurulu üyeleri vatandaşlık çeşitliliği ile firmanın ihracat performansı arasında olumlu bir ilişki vardır düşüncesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Yönetim kurulundaki vatandaşlık çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.6. Yönetim kurulunda görev süresi çeşitliliği ve Hipotez (6)

Kaynak temelli görüş açısından firmanın kaynakları ve yetenekleri, firmanın yönetim becerileri ve kontrol ettiği bilgi ve deneyimler firmanın performansına etki eden önemli değişkenlerdendir. "Gruplar ve örgütsel demografi üzerine yapılan araştırmalar, hem bir gruptaki ortalama görev süresinin hem de üyeler arasındaki görev süresinin dağılımının, bireysel ve grup performansı ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür" (Kosnik, 1990, s.136). Ben-Amar ve diğ., (2013), yöneticilerin görev sürelerini (tenure), kültür ve deneyim çeşitliliğini ölçmekte kullanmaktadır. Çalışmasında, Kanadalı 206 firma tarafından yürütülen birleşme ve devralma faaliyeti esaslı örnekleme, görev süresi, firma içinde geçirilen yıl sayısı olarak alınmıştır. Uzun görev süresi faydalı olmakla

birlikte aşırıya gidildiğinde grup düşüncesine ve iyi kararlar alınmasına yol açacak tartışmaları bile bastırma eğilimine yol açabileceğini ifade etmektedir. “Yönetim kurulu üyesi görev süresi, bir yöneticinin belirli bir firmadaki deneyiminin benzersiz bir gözlemlenebilir özelliğidir” (Livnat ve diğ., 2017, s.12). Livnat ve diğ., (2017), belirli bir firmanın tüm yönetim kurulu üyelerinin belirli bir yılda ortalama yönetim kurulu görev süresini kullanarak ölçmektedir. Daha uzun (ortalama 8-9 yıl) yönetim kurulu görev süresi, firma piyasa değerleri ile pozitif ilişkilidir bulgusunu paylaşmaktadır. Huang ve Hillary’ e (2018) göre yönetim kurulu görev süresi, arzu edilen ancak uyumsuz iki özellik arasında elde edilen bir dengeyi yakalar; bilgi birikimi ve yönetim kurulu bağımsızlığı. Görev süresini, “yönetim kurulu düzeyinde bağımsızlık ve bilgi arasında ihtiyaç duyulan toplam dengeyi ölçmek için” bir temsilci olarak görmektedir ve “dışarıdan kurul üyeleri arasındaki ortalama yönetim kurulu görev süresini” ölçerek kullanmaktadır (Huang ve Hillary, 2018, s.9). Görev süresi çeşitliliğinin yönetim kurulu görev süresi ile firma değerleri arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini inceleyen çalışmalarda, yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev süresi çeşitliliğinin kurumsal kararları etkileyebildiği ifade edilmektedir (Huang ve Hillary, 2018). Bu çalışmada, firmanın ihracat performansına direk etkisi olduğu değerlendirilen, yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulunda bulunduğu yıl sayısı, bağımsız değişken olarak kullanılmaktadır. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Tuğdemir-Kök, 2017; Livnat ve diğ., 2017) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bakımdan, yönetim kurulu üyelerinin mevcut konum deneyim süreleri çeşitliliği ile firmanın ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır düşüncesiyle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H6: Yönetim kurulunun görev süresi çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4.7. Demografik çeşitlilik endeksi ve Hipotez (7)

Yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Ararat ve diğ. (2010;2015), Blau (1977) çeşitlilik ölçüsünü kullanarak, yönetim kurulu çeşitliliğinin etkilerini bir bileşik endekste birleştirerek ölçmektedir. Endeks oluşturmaktaki ana öneri, “ayrı çeşitlilik niteliklerini bir arada görmeli ve her bir çeşitlilik ölçüsüne tek başına bakmak yerine, kurullardaki bilişsel çeşitliliği daha iyi tasvir edecek bileşik bir çeşitlilik ölçüsü formüle etmektir” (Ararat ve diğ., 2010, s.17). Bulgularına göre, tek tek veya toplu olarak çeşitlilik ölçümlerinin tutarlı bir şekilde pozitif veya anlamlı olmadığı ve ölçümlerden hiçbirinin ilişkide baskın olmadığı sonucuna ulaşıldığından, eşit ağırlıklara sahip bir bileşik endeks kullanımının doğru olduğu sonucunu paylaşmaktadır. Blau Endeksi formülüne göre, bir nitelikteki kategori

sayısı ne kadar fazlaysa (yani çeşitlilik ne kadar yüksekse) ve denekler farklı kategorilere ne kadar eşit olarak dağıtılsa, oranların toplamı o kadar düşük olur ve dolayısıyla Blau Endeks değeri o kadar büyük olur (Ararat ve diğ.,2015, s.88). Yönetim kurulu demografisinin temel göstergeleri olarak; cinsiyet, vatandaşlık, eğitim düzeyi, kurul üyesi bağımsızlığı, deneyim ve görev süresi değişkenlerinin kategorik sınıflandırılması ve atanan değerleri ile tanımlandıktan sonra ölçülen çeşitlilik değerleri kullanılmaktadır. Ararat ve diğ. (2015), Blau Endeksi hesaplamaları ile oluşturan iki çeşitlilik endeksi ile yürütülen çalışmada, Türkiye'deki halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki çeşitliliğin düşük olduğunu ifade etmektedir. Bulgularına göre, "Kompozit BDI'nın (Board Diversity Index) ortalama değeri 1,73 iken TBDI'nin (Total Board Diversity Index) ortalama değeri 2,08'dir. Kurullar her bir özelliğe tam olarak çeşitlendirilmiş olsaydı, bu endeksler için olası maksimum değerler sırasıyla 4 ve 5 olacaktı" (Ararat ve diğ., 2015, s.88) bulgusunu paylaşmaktadır. Blau endeksi tarafından türetilen çeşitlilik faktörlerinin toplanmasıyla hesaplanmaktadır. Blau değerleri önce her bir nitelik için hesaplanır ve ardından aşağıdaki formüle dayalı bir bileşik kurul düzeyinde çeşitlilik endeksi oluşturmak için toplanır:

$$\text{Blau Endeksi} = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2 \quad (3.1)$$

P_i = belirli bir özelliğin 'i' kategorisindeki yönetim kurulu üyelerinin oranı;

k = belirli bir özellikteki kategori sayısı.

Her öznelik için Blau değerleri daha sonra her birinin teorik maksimum değeri olan $\left(\frac{k-1}{k}\right)$ bölünerek standartlaştırılır. Her bir özellik için standartlaştırılmış Blau değerleri daha sonra yönetim kurulu demografik çeşitlilik endeksi için toplanmaktadır (Ararat ve diğ., 2015, s.100).

Bu dorultuda, demografik çeşitlilik endeksi ile firmanın ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır düşüncesiyle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7: Demografik çeşitlilik endeksi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. Kontrol Değişkenleri

İhracat performansı üzerinde etkileri olduğu değerlendirilen değişkenlerden bazıları kontrol değişkeni olarak kullanılabilir. Bu çalışmada kontrol değişkenlerini iki

kısma ayırmaktayız: “Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri” ve “Firmaya özel kontrol değişkenleri”. Aşağıdaki kısımda, literatür incelemelerinden elde edilen bulgular ile birlikte, kontrol değişkenleri ve ihracat performansı ilişkisi açıklanmaktadır.

3.5.1. Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri

Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri olarak kullanılan; yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı ve CEO ikiliği değişkenlerinin açıklamaları ve ihracat performansı ile ilişkileri aşağıda özetlenmektedir.

3.5.1.1. Yönetim kurulu büyüklüğü

Fama ve Jensen (1983), bir firmanın örgütlenme biçiminin, üretim sürecinin kapsamına ve karmaşıklığına bağlı olduğunu öne sürer: daha büyük veya daha karmaşık süreçler, daha büyük ve daha hiyerarşik firmalara yol açar (Boone ve diğ.,2007, s.70). Bir firmanın faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşıklığı, yönetim kurulunun yapısını etkilediği ifade edilebilir. Kaynak temelli görüşe göre (Jensen ve Meckling, 1976; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991,1995) firmanın kaynakları, yetenekleri, yönetimin becerileri, yapısı, yönetiminin sahip olduğu bilgi ve tecrübeler firma performansını etkileyen önemli değişkenlerdir. Kurumsal Teori (Scott, 1987) açısından, organizasyonel uygulamalar, bilginin verimli kullanımından doğmaktadır. Dolayısı ile yönetim kurulundaki üye sayısının, sahip oldukları bilgi ve tecrübelerin kullanıcıları olarak, firma performansını etkileyeceği ifade edilebilir. Yönetim kurulu demografisi ile ilgili çalışmaların çoğu, yönetim kurulunun büyüklüğünü önemli bir değişken olarak ele almaktadırlar (Pfeffer, 1973;Yermack, 1996; Eisenberg ve diğ.,1998). Pfeffer (1973) tarafından 57 hastane üzerinde yapılan çalışmada, yönetim kurulunun yapısı ve büyüklüğünün kurulun çevresi ile başarılı bir bağlantı kurmanın gereklilikleriyle ilgili olduğuna vurgu yapmaktadır. Yermack (1996), 1984-1991 yılları arasında 452 büyük ABD sanayi firmalarından oluşan bir örneklemde yönetim kurulu büyüklüğü ile firma değeri arasında ters bir ilişki bulmuştur. Eisenberg ve diğ.(1998), yaklaşık 900 küçük ve orta ölçekli Finlandiya firmalarından oluşan bir örneklemde yönetim kurulu büyüklüğü ile kârlılık arasında önemli bir negatif korelasyon bulmuştur. Boone ve diğ.’ e (2007) göre “yönetim kurulu büyüklüğü, firmaya özgü faydalar ve yönetim maliyetleri arasındaki bir dengeyi de yansıtmaktadır”. Ararat ve diğ. (2010) yönetim kurulu büyüklüğünün çeşitlilik ile ilişkili olarak ele alındığını bildirmekle birlikte çalışmada, bir çeşitlilik özelliği olarak kullanmak yerine bir kontrol değişkeni olarak kullanmaktadır. “Her firmadaki yönetim kurulu üye sayısı, önceki araştırmalarda genellikle bir kontrol değişkeni olarak kabul edilir. Bununla birlikte, büyüklüğün çeşitlilik ile pozitif olarak ilişkili olması muhtemeldir” (Ararat ve diğ., 2010, s.12).

Yıldırım-Öktem ve Üskiden'in (2010) belirttiğine göre, büyük kamu şirketlerine ilişkin kurumsal yönetim literatürü, tipik olarak yönetim kurulu büyüklüğü ve dış yöneticilerin oranını, yönetim kurulu kompozisyonunun en göze çarpan yönleri olarak ele almıştır.

3.5.1.2. Yönetim kurulu bağımsızlığı

Vekâlet teorisi (Fama, 1980), firma yönetiminde yer alan asil ve vekillerin kendi amaçlarına hizmet eden davranışlar sergileyeceğini ve özellikle vekillerin risk almaktan kaçınacaklarını belirtmektedir. Kurumsal teori (Scott, 1987), insanların yasallık arayan memnuniyetçiler olarak kuruluşun mevcut koşullarına göre hareket edeceklerini belirtmektedir. Dolayısı ile bağımsız yöneticiler, firmanın çıkarları için doğru politikalar izlendiğinden emin olmak için yönetim kurulunun eylemlerini izlemekle görevlidirler (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983). “Yönetim kurulu bağımsızlığı; yönetim kurullarının hissedarların çıkarlarına en uygun şekilde çalışması için kritik bir öneme sahiptir” (Carter ve diğ., 2003, s.37). “Bağımsız yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetim tartışmalarında önemli bir yere sahiptir” (Kobal, 2017, s.54). Yönetim kurulu bağımsızlığı, yönetim kurulu büyüklüğüne göre ölçeklenen dış yöneticilerin sayısı olarak ele alınmaktadır (Güner vd., 2008; Filatotchev vd., 2007). Filatotchev ve diğ.'e (2007) göre yetersiz yönetim bağımsızlığının firma performansı üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Del Guercio ve diğ. (2003) çalışmasında, 1996 yılı için 476 kapalı uçlu fonun kurumsal yönetim özelliklerini incelemiştir ve yönetim kurulu bağımsızlığının hissedar çıkarlarını temsil etmede daha etkili olduğunu ifade etmektedir. Yönetim kurulu bağımsızlığı, kurulun etkinliğinin bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir. Boone ve diğ. (2007) bağımlı değişken olarak yönetim kurulu üye sayısını kullandığı çalışmasında, firmaların zaman içinde büyüdükçe ve çeşitlendikçe yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsızlığının arttığını, yönetim kurulu bağımsızlığının, yöneticinin etkisi ile olumsuz, bu etki üzerindeki kısıtlamalarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ek olarak, bağımsızlık önemli bir yönetim kurulu özelliği olarak tanımlanmakta ve daha düşük harcama oranları ve değer artırıcı yeniden yapılandırmalarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Choi ve diğ.' e (2007) göre özellikle gelişmekte olan ülkelerde, yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı kritik bir öneme sahiptir. “Yönetim kurulu bağımsızlığının (dış yöneticilerin oranı) firma performansını (Tobin Q) olumlu etkilediği” (Choi ve diğ., 2007, s.949) bulgusunu paylaşmaktadır.

3.5.1.3. CEO ikiliği

CEO ikiliği, genel olarak yönetim kurulunda liderlik yapısı ile ilgilidir (Kılınç, 2016; Çalışkan, 2015; Kılıç, 2017). SPK düzenlemeleri ve diğer uluslararası düzenlemeler,

yönetim kurulunda CEO ve yönetim kurulu başkanının işlevlerinin ayrılması/birleşmesi ile ilgili çeşitli düzenlemeler içermektedir. CEO ikiliği, firma performansının belirleyicisi olarak, yönetim kurulu yapısının incelenmesinde kullanılan bir bağımsız değişken veya kontrol değişkeni olarak ele alınmaktadır (Peng, 2004). “CEO ikiliğini destekleyenler, hedeflere net bir odaklanma ve net bir yön duygusu sağladığını savunarak operasyonel sonuçlara odaklanırlar.(...) Buna karşılık, vekâlet teoristlerine göre CEO ikiliği yönetim kurulu bağımsızlığını kısıtlamakta ve böylece gözetim ve yönetişim mekanizmalarının etkinliğini azaltmaktadır” (İlhan-Nas ve Kalaycıoğlu, 2016, s.11). “Bir şirkette CEO’nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması vekâlet teorisi açısından bağımsızlık için bir tehdittir (Kobal, 2017, s.109). Jensen’ e (1993) göre bağımsız bir liderin yönlendirmesi olmadan, yönetim kurulunun kritik işlevini yerine getirmesi çok daha zordur. Bu nedenle, yönetim kurulunun etkin olması için CEO ve başkan pozisyonlarının ayrılması önemlidir. Peng’e (2004) göre ise, ikiliğin performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Flatotchev ve diğ.’ in (2007) belirttiğine göre, “iyi işleyen piyasaya dayalı kurumsal yönetim sistemlerinde, önemli işletme kararları profesyonel yöneticilerin ellerine bırakılır ve sahipler, yönetim kurulu izleme ve kontrol gibi çeşitli yönetişim mekanizmalarını kullanarak yöneticileri sorumlu kılarlar” (Flatotchev ve diğ., 2007, s.63). Hutzschenreuter ve diğ. (2015) konuyu demografik benzerlik açısından ele alarak, “CEO’lar görev sürelerinin sonuna geldiklerinde yerlerine kimin geçeceği konusundaki kararı etkilemeye çalışırlar” yorumunu yapmaktadır. Bu bakış açısı ile 1985-2007 yılları arasında 67 farklı Alman firmasında 137 CEO'luk halefi olan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri inceleme sonucuna göre, CEO'ların sahip olduğu gayri resmi güç ile onlar ve ardılları arasındaki demografik benzerliğin daha büyük olduğu yönündeki teori için güçlü destek bulduklarını bildirmektedir.

3.5.2. Firmaya özel kontrol değişkenleri

İhracat performansı üzerinde etkileri olduğu değerlendirilen; ARGE yoğunluğu, Pazarlama yoğunluğu, Firma büyüklüğü, Kaldıraç, Firma yaşı değişkenleri çalışmamızda firmaya özel kontrol değişkenleri olarak aşağıda incelenmektedir.

3.5.2.1. ARGE yoğunluğu

ARGE gerek firma bazında gerekse de ülke bazında ihracat performansı açısından önemli bir unsurdur. ARGE harcamaları, bir firmanın teknolojik gelişim ve yenilik faaliyetlerine ne kadar odaklandığını belirlemek için yaygın olarak bir temsilci olarak kullanılmaktadır. Kavramın yerleşmesinde öncülük eden anlayışın, ekonomik büyüme

sorunlarına artan ilgiyle birlikte ARGE faaliyetlerine bir standart getirilmesi çabaları ile başladığı ifade edilebilir. OECD Oslo Kılavuzu-2018' e göre ARGE, temel inovasyon faaliyetlerinin bir parçasıdır. İnovasyon, “firma için bir yenilikle sonuçlanması amaçlanan tüm gelişimsel, finansal ve ticari faaliyetleri içerir” (OECD Oslo Kılavuzu, 2018, s.20). ARGE'den inovasyona doğru gelişen yaklaşımın, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine artan farkındalığın bir yansıması olduğu değerlendirilebilir. “Uygulamada birbirleri ile yakından ilişkili olan inovasyon ve ARGE kavramları, sistematik bir çalışma ve bilimsel metotlar kullanılarak ortaya yeni ve gelişmiş çıktılar koymak veya var olan çıktıları ve süreçleri geliştirmek olarak ifade edilebilir” (Ayar ve Erdil, 2018, s.46). “Bilgi birikimini arttırması, rekabet gücü kazanımı sağlayacak yeni ürünlerin üretilmesi ve firmaların/ülkelerin yeni pazarlara açılabilmesi sonucunda kârlılık düzeylerini önemli ölçüde arttırabileceği görüşü çoğu araştırmacıyı uzun yıllardır bu tür faaliyetlerin iktisadi büyüme üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik çalışmalar yapmaya sevk etmiştir” (Canbay, 2020, s.138). Scott (1984), ARGE yoğunluğunu, firma tarafından finanse edilen ARGE/Satışlar olarak tanımlamakla birlikte “belirli bir zamanda aynı derecede satıcı konsantrasyonuna sahip endüstriler (iş kolları) yaşam döngülerinde farklı aşamadaysa, sadece ARGE harcamalarının karşılaştırılması yanıltıcı olabilir” (Scott, 1984, s.246) görüşünü paylaşmaktadır. Hirsch ve Bijaoui, (1985) aynı doğrultuda, “diğer koşullar aynı kalmak şartıyla, 1. dönemde ARGE yoğunluğu (yani inovasyona ayrılan kaynakların paylaşımı) ne kadar büyükse, sonraki dönemlerde firmanın yenilikçi ürün satışları o kadar büyük olur (Hirsch ve Bijaoui, 1985, s.244) görüşünü paylaşmaktadır. Hirsch ve Bijaoui'in (1985) görüşü, ARGE yoğunluğunun inovasyona ayrılan toplam kaynakların payı olarak ölçülmesinin ihracat performansını etkilediği yönündedir. Ancak inovasyona ayrılan toplam kaynaklar hakkında bilgi toplamadaki zorluklar (bir ARGE projesine yapılan yatırımın yeni ürünler veya yeni süreçler şeklinde somut sonuçlar vermesi için oldukça zaman geçmesi gerektiği; ARGE sözleşmelerinin ve lisanslama ve diğer düzenlemeler yoluyla bilgi birikiminin satın alınmasının katkısını göz ardı ettiği; yeniliğe yapılan gerçek yatırımı muhtemelen olduğundan daha az gösterildiği; özellikle ARGE için kullanılan ekipmana yapılan yatırımların katkısının da görmezden gelindiği) ve firmalardan alınan veri eksikliği nedenleri ile ARGE yoğunluğunu, belirli bir yıldaki araştırma ve geliştirme yapan çalışanların toplam istihdama oranı ile ölçmektedir. Hirsch ve Bijaoui' e (1985) göre, “İhracatını yüksek oranlarda artıran endüstriler, işgücünde nispeten yüksek oranda mühendis, bilim adamı ve vasıflı çalışan ile karakterize edilir” (Hirsch ve Bijaoui, 1985, s.238). Bu görüş, firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ifade eden kaynak temelli görüş ile de

desteklenmektedir. Özer ve Çiftçi' e (2009) göre, ARGE harcamaları, teknoloji ve bilgi birikimini temsil etmek üzere ARGE faaliyetlerinde istihdam edilen mühendis ve bilim insanı sayıları, patentler gibi verileri kullanmaktadır. ARGE yoğunluğunu, satışlardaki ARGE harcamaları olarak kullanan Bhattacharya ve Bloch' a (2004) göre "bilgi, yenilik ve teknolojik ilerleme için belirleyici bir girdidir. ARGE önemli bir bilgi kaynağıdır. ARGE'nin yenilik üretmedeki etkinliği, firmalar arasında olduğu kadar endüstriler arasında da farklılık göstermektedir" (Bhattacharya ve Bloch, 2004, s.157). İncelemesinde, yüksek teknoloji grubunda bulunan firmaların, düşük teknoloji grubundaki firmalara göre ARGE yoğunluğu ve ARGE harcamalarının dört kat daha fazla olduğuna dikkat çekmektedir. Lin ve diğ.' e (2006) göre ARGE yoğunluğu ve pazarlama giderleri, firmanın performansını kritik olarak etkileyen iki ana işletme kararı iken, iki stratejik kararın performans sonuçları hala belirsizdir ve performans ölçülerine ve sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Krishnan ve diğ. (2009), ARGE yoğunluğunu, ARGE'ye yapılan yatırımlar olarak tanımlamaktadır ve ARGE harcamalarının firmanın toplam gelirlere oranı olarak ölçmektedir. Canbay (2020), ARGE harcamalarının ihracat üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, 2004-2017 dönemini kapsayan Dünya Bankası ve OECD'den topladığı verilerle, OECD ülkelerinin milli gelir içinde ARGE'ye ayırdığı pay ortalaması 2017'de %2.36 iken Türkiye'de %0,96 olduğunu bildirmektedir. "ARGE faaliyetlerinin ihracatı pozitif yönde etkilediğine yönelik sonuçlar elde edilse de Türkiye'nin ARGE harcamaları OECD ülkelerinin ortalamasının çok altında kalmaktadır" (Canbay, 2020, s.139) görüşünü paylaşmaktadır. Ayar ve Erdil (2018), Türk firmalarının inovasyon ve ARGE faaliyetlerinin ihracat performansına etkisini yönetici algıları üzerinde incelemektedir. TİM-1000 İhracatçı firması 2015 listesinden, ARGE merkezi belgesi almış 410 firmadan 313'ü örnekleminde, inovasyon ve ARGE faaliyetleri arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İncelemelerinde, firmaların %81,2'si ARGE departmanına sahipken, %63,4'ü bu departmanda 21 ve daha fazla sayıda kişi çalıştırmaktadır. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerde ise %15,3'lük oran ile tekstil ve deri, %14,7'lik oran ile otomotiv, %10,2'lik oran ile endüstriyel mutfak ve %7,3'lük oran ile demir çelik sektörleri ön plana çıkmaktadır.

Bu sonuçlar, firmaya özel kontrol değişkeni olarak ARGE yoğunluğunun ihracat performansı üzerindeki etkisinin pozitif olabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar, uluslararası standartlarda raporlama yapan halka açık firmalar olmasından dolayı, ARGE harcamalarını konsolide gelir tablolarında veya dipnotlarında tek bir kalem olarak gösterilmektedir. Bu verilerden

faydalanılarak ARGE yoğunluğu; $[(\text{ARGE harcamaları} / \text{Net Satışlar}) \times 100]$ yoluyla ölçmekte ve çalışmamızda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

3.5.2.2. Pazarlama yoğunluğu

Pazarlama yoğunluğunun tanımı; “marka ve firma hatırlanmasını artırmaya yönelik reklamlar, sadakat elde etme ve müşteri ilişkileri kurma girişimleri ve dağıtım ve ticareti teşvik eden faaliyetlere yapılan yatırımlar da dahil olmak üzere firmanın pazarlamada gösterdiği çaba” (Palomino-Tamayo ve diğ., 2020, s.28) olarak tarif edilmektedir. İhracat performansının belirleyicileri arasında pazarlamanın rolü konusunda bir model öneren Leonidou ve diğ. (2002) göre basitleştirilmiş bir ihracat performans modelinin temel alınabileceği üç farklı değişken grubu olduğunu belirtmektedir. “Modelin temel işleyiş mekanizması, tek yönlü bir nedensel ilişkiye işaret eder: yönetsel, organizasyonel ve çevresel faktörler, firmanın ihracat hedeflemesini ve pazarlama karmasını etkiler ve bu da ihracat performansını etkiler” (Leonidou vd. 2002, s.52). Pazarlama karması aslında pazarlama stratejisi elementleri olan; ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve promosyon faaliyetlerinin birleşimini ifade etmektedir. Bu değişkenlerin olumlu etkilerinin, özellikle ihracat satış yoğunluğu üzerinde belirgin olduğu (Leonidou ve diğ. 2002, s.64) ifade edilmektedir. Pazarlama ile ihracat performansı arasındaki ilişki üzerine öncü çalışmalar sunan Cavuşgil ve Zou’e (1994) göre firmalar, uygun pazarlama stratejilerinin bilinçli olarak uygulanması yoluyla ihracat pazarı girişimlerinde performanslarını iyileştirebilirler. Pazarlama, kâr yaratmada verimli bir yatırım olarak görülüyor olsa da pazarlama harcamaları önemli bir işletme maliyetini temsil etmektedir. Bu nedenle “pazarlama yoğunluğunun, genel olarak kârlılığı azaltan önemli bir maliyet itici gücü olduğunu göstermektedir” (Markovitch ve diğ., 2020, s.226). Gelişmekte olan pazarlarda ihracat performansı ile ilgili çalışma sunan Singh’ a (2009) göre pazarlama yetenekleri bir firmanın ihracattaki başarısını belirler. İncelemesinde, pazarlama harcamalarının bir göstergesi olarak kullandığı reklam harcamalarının ihracat satışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bildirmektedir. Bunun nedeni olarak, reklam çalışmalarının genellikle yerel olan belirli bir segmente odaklanmakta olduğunu ve geliştirmekte olan ülkelerde sınırlı kaynaklar nedeniyle, firmaların reklam kampanyasında denizaşırı müşterileri hedefleyemediğini belirtmektedir. Pazarlama yoğunluğu ve firma performansını inceleyen Markovitch ve diğ.’ e (2020) göre bu alandaki literatürde sınırlı sayıda doğrudan kanıt vardır. Bunun nedeni olarak firmalarda pazarlama kararlarına ilişkin yetersiz veri mevcudiyetinden ve pazarlama harcamaları yerine yaygın olarak kullanılan şüpheli vekillerden kaynaklanmaktadır. Reklam harcamalarının tüm satış

ve pazarlama faaliyetlerinin sadece bir kısmını temsil ettiğini belirtmektedir. Pazarlama Yoğunluğunu, iki model kullanarak incelemektedir; “Direk Model” ve “Temsili Model”. Direk model; pazarlama yoğunluğunun, Toplam satış ve pazarlama harcamaları / Toplam varlıklar oranı olarak ölçmektedir. Buna karşın temsili modelde, pazarlama yoğunluğunun firma kârlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair doğrudan kanıt oluşturmak için temsili bir firma örneğinde, pazarlama yoğunluğu için bir vekil kullanan bilimsel araştırmalarla tutarlı olarak, "Satış, genel ve idari giderleri / Toplam varlıklar"ı kullanmaktadır. Sonuç olarak, bir firmanın pazarlama yoğunluğunun, direk modelde kârlılık ve beklenen gelecekteki kazanç artışı üzerinde net bir pozitif etkiye sahip olduğuna dair önemli doğrudan kanıtlar sağlarken, temsili modele dayalı sonuçlar, pazarlama yoğunluğunun muhasebe kârı üzerinde önemsiz veya olumsuz bir etkisi olduğunu gösterdiği bulgusunu paylaşmaktadır. Krishnan ve diğ. (2009) de pazarlama yoğunluğunu, firmanın satış genel ve idari giderlerinin firmanın toplam gelirlere oranı olarak ölçmektedir. “Sonuçlar, firmanın önceki performansının (kontrol değişkeni olarak kullanılan) ve sektöre göre ayarlanmış pazarlama yoğunluğunun, firma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır” (Krishnan ve diğ., 2009, s.237). Jaisinghani ve diğ.’e (2019) göre artan rekabet seviyesi, firma performansını belirlemede pazarlama çabalarının rolünün ve etkinliğinin analizine daha fazla ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Pazarlama yoğunluğunu, toplam satışlarla ölçeklenen toplam pazarlama ve satış harcamaları olarak operasyonelleştirdiği çalışmasında, pazarlama yoğunluğu pozitif ve istatistiksel olarak firma performansı ile anlamlı olduğunu belirtmektedir.

Bu sonuçlar, firmaya özel kontrol değişkeni olarak pazarlama yoğunluğunun ihracat performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar, uluslararası standartlarda raporlama yapan halka açık firmalar olmasından dolayı, genellikle toplam satış ve pazarlama harcamalarını konsolide gelir tablolarında veya dipnotlarında göstermektedirler. Bu verilerden faydalanan pazarlama yoğunluğu; [(Pazarlama harcamaları / Net Satışlar) X100] (Jaisinghani ve diğ.,2019) yoluyla ölçmekte ve çalışmamızda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

3.5.2.3. Firma büyüklüğü

“Birçok analist, bir firmanın büyüklüğünü ihracat eğilimi açısından kritik olarak görmekte, ancak bu konudaki ampirik bulgular karmaşıktır” (Bilkey,1978, s.36). Firmaların ihracat davranışlarına ilişkin literatürün incelenmesinde karşılaştığımız çalışmaların çoğunluğu firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü

bir ilişki olduğunu saptamaktadır (Aaby ve Slater ,1989; Chetty ve Hamilton, 1993; Zou ve Stan, 1998; Sousa ve diğ., 2008). “Ticaret literatüründe, geleneksel olarak firma ölçeği ile ihracat arasında pozitif bir korelasyon beklenmektedir. Bu argümanın temeli, daha büyük firmaların ihracatla ilgili riskleri karşılayabilmeleri ve ihracatın gerektirdiği büyük yatırımları yapabilmeleridir” (Dinçer, 2021, s.28). Firma büyüklüğünün farklı araştırmalarda farklı ölçütlerle ele alındığı görülmektedir. Tookey (1964) firma büyüklüğünü, firmanın sahip olduğu finansal kaynaklar ve uzman personel sayısı ile ölçmektedir. Çavuşgil (1976) ise, ihracata yüksek istek gösteren bir yönetimin firma büyüklüğünü artıracağını belirtmektedir. Bu açıdan firma büyüklüğü satış hacmi açısından ele alınmaktadır ve ihraç edilen toplam satışların yüzdesi ile ölçülmektedir. Wagner (1995), firma büyüklüğünü firmada çalışan kişi sayısı kullanarak ölçmektedir ve firmaları, küçük (50 kişiye kadar), orta (51 ila 250 kişi) ve büyük (250 kişiden fazla) firmalar olmak üzere üç büyüklük sınıfına ayırmaktadır. Bir firma çok kuruluşlu bir işletmenin parçasıysa 1, aksi takdirde 0 değerini alan bir kukla kontrol değişkeni olarak ampirik modele dahil etmektedir. Wagner’ e (1995) göre bunun nedeni; bir firma rakiplerine kıyasla A sektöründe küçük ama B sektöründe oldukça büyük olabilir bakış açısıdır. İncelemeleri sonucunda, bir firmanın ihracatçı olma olasılığının firma büyüklüğü ile arttığını belirtmektedir: 1989’da tüm küçük firmaların %30’u, tüm orta firmaların %59’u ve tüm büyük firmaların %84’ü ürünlerinin bir kısmını yurt dışına sattığı bilgisini paylaşmaktadır. Öte yandan, küçük firmalar arasında başarılı ihracatçılar ve üç tür firma arasında da ihracat yapmayanlar bulunmaktadır bulgusunu paylaşmaktadır (Wagner,1995, ss.30,34). Ural ve Acaravcı (2006), modelinde yapısal faktör olarak kullandığı firma büyüklüğünü, toplam çalışan sayısının logaritmik değeri olarak ölçmektedir. Sonuçları, firma büyüklüğünün ROA üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Danışman ve Sökmen (2007) tarafından 100 KOBİ örneklemindeki çalışmasında firma büyüklüğünün ölçümünde çalışan sayısını dikkate almıştır. Araştırmasının sonuçlarına göre, ihracat performansı ihracat yoğunluğuna göre ölçüldüğünde, teknolojik düzeyi yüksek ve nispeten büyük firmaların ihracatta daha fazla başarı sergiledikleri, ihracat performansı memnuniyet düzeyine göre ölçüldüğünde ise, teknolojinin ve firma büyüklüğünün etkisinin kaybolduğu bilgisini sunmaktadır. Anıl (2009), Türkiye’deki 9 İhracatçı birliğine üye 200 seçilmiş firma örneklemindeki araştırmasında, “firma büyüklüğünün, finansal performans ve performans memnuniyeti boyutuyla ilişkili olduğu ancak toplam performansı ve stratejik performans boyutunu etkilemediği belirlenmiştir” (Anıl, 2009, s.149). Çelik (2014), çalışan sayısı kriteri ile ele aldığı firma büyüklüğü ve ihracat performansı arasındaki ilişkide, çalışan sayısı azaldıkça ihracat performansının arttığı

sonucuna ulaşmıştır. İlhan-Nas ve Kalaycıoğlu (2016), 2007-2010 yıllarını kapsayan 221 ihracatçı firma örnekleminde, firma büyüklüğünü kontrol değişkeni olarak almaktadır ve öz sermayenin logaritması olarak ölçmektedir. Bulgusunda, firma büyüklüğü ile ihracat yoğunluğu arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Dinçer (2021), 2006-2018 yıllarını kapsayan Türk imalat sanayi firmaları örnekleminde, firma büyüklüğüne dayalı sektörel ihracat performansının, tüm firma büyüklükleri için, geçen yılın ihracat performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

3.5.2.4. Finansal kaldıraç

Finansal kaldıraç (leverage, lev) konusu ağırlıklı olarak finans literatürünün ilgi alanıdır ve firma performansını etkileyen gözlemlenebilir bir risk faktörü olarak kabul edilmektedir. Bühner'e (1987) göre, finansal kaldıraçın iflas riskinin azalmasına yol açtığı varsayılmaktadır. "Sermaye yapısının ihracat üzerindeki etkileri konusu henüz çok fazla inceleme konusu olmamıştır. Yapılan az sayıda araştırmada yüksek likidite ve düşük finansal kaldıraç oranlarına sahip olan işletmelerin, bir başka deyişle finansal durumu daha iyi olanların ihracat yapma eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir" (Çelik, 2014, s.xxi). Çelik (2014), Türkiye'deki ihracatçı KOBİ'lerden oluşan örnekleminde, 845 firmanın 2009-2011 dönemleri arası verilerini kullandığı, ortaklık ve sermaye yapılarının ihracat performansına etkisini incelediği çalışmasının analiz sonuçlarına göre, "KOBİ'ler üzerinde yapılan analizlerde kaldıraç oranı ile ihracat yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, büyük firmalarda kaldıraç oranı arttıkça ihracat yoğunluğunun arttığı bulgusuna ulaşılmıştır" (Çelik, 2014, s.70). Finansal kaldıraç oranını, yabancı kaynakların toplam aktifleri fonlamadaki payı olarak hesaplamaktadır. Bernini ve diğ.' e (2015) göre uluslararası ticarette, bir firmanın ihracat faaliyetinin finansal faktörlere bağlı olduğu literatürde kabul edilmektedir ve birçok makale ihracatçıların ihracatçı olmayanlara göre daha az kaldıraçlı ve daha likit olduğunu öne sürmektedir. "Ancak, borç finansmanının yoğun kullanımı, firmanın kârı optimize eden bir tercihten veya finansal kaldıraçın rakiplere göre avantaj elde etmek için stratejik kullanımından da kaynaklanabilir" (Bernini ve diğ., 2015, ss.280-281) olduğu görüşünü paylaşmaktadır. 1997-2007 döneminde, firma düzeyinde ihracat ve bilanço verilerini kullanarak, Fransız imalatçı ihracat firmalarının büyük bir örneğini kapsayan çalışmasında, bir firmanın öz sermayesinin firmanın hisselerinin nominal değeri olduğunu ve firmanın dış ticaretinin ise firmanın tedarikçilerine borçlu olduğu toplam tutar olduğunu, bunların "t" zamanında bir firmanın "f" kaldıraçının (lev-ft) bir göstergesi olarak kullandığı bir hesaplama yapmaktadır. Buna göre firmanın

borcunun toplam varlıklara oranı olarak alternatif bir gösterge elde etmektedir. Bulguları arasında, ortalama olarak, yüksek kaldıraç düzeyine sahip firmalar, düşük veya orta kaldıraçlı ihracatçılara göre daha yavaş satış büyümesi, daha düşük üretkenlik, daha az ürünü ihraç eden ve daha az ihracat destinasyonu ile karakterize edildiğini belirtmektedir. Ayrıca, yüksek kaldıracın düşük kaliteli ihracatın bir belirleyicisi olabileceğine dair bazı kanıtlar sağladığını da belirtmektedir. “Ortalama olarak, düşük kaldıraçlı ihracatçılar, aynı ürün üzerinde rekabet eden yüksek kaldıraçlı ihracatçılardan daha pahalı ve daha kaliteli çeşitler satarlar. Buna karşılık, sermaye yoğunluğu ve ihracat yoğunluğu kaldıraç düzeyinde artış gösterir” (Bernini ve diğ., 2015, s.285). Yüksek düzeyde kaldıraçlı bir finansal yapının, bir firmanın ürün kalitesi (kalite ölçütü yurtdışı satışlara dayanmaktadır) aracılığıyla dış pazarlarda rekabet etme kabiliyetini engellediğini belirtmektedir. Dinçer’e (2008) göre finansal kaldıraç oranı, firmaların performans açısından etkinliğini sağlayan bir girdi değişkeni olarak kullanılabilir. Selçuk ve Tapkı (2016) kaldıraç oranını, toplam faiz getiren borcun toplam varlıklara oranı olarak ölçmektedir. 2005-2014 dönemini kapsayan, Borsa İstanbul’da işlem gören 344 finansal olmayan firmadan oluşan çalışmasındaki bulguya göre, kaldıraç değişkeni, ihracat performansında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir katsayıya sahiptir. Bu da sermaye yapılarında daha fazla borç kullanan firmaların ortalama olarak ihracat satışlarının toplam satışlara oranının daha yüksek olduğu anlamına gelmekte olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar, firmanın finansal kaldıraç oranının ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık veya dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte çalışmamızda Toplam borç/Toplam Varlıklar olarak ölçülmekte ve firmaya özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

3.5.2.5. Firma yaşı

Kurumsal teori açısından, organizasyonlar bir modeli veya örneği takip eden sağlam geleneklerden doğmaktadır. Bu açıdan, “kaynaklandıkları tarihsel dönemi yansıtmaya eğiliminde oldukları” (Peng, 2004, s.459) ifade edilebilir ve firma yaşının ihracat performansına bir etkisi olduğu öngörülebilir. İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili literatür incelemelerinde, bağımlı ve bağımsız faktörlerin sınıflandırılmasını açıklayan Zou ve Stan’ın (1998) çalışmasında firma yaşı, firma özellikleri ve yeterlilikleri başlığı altında içsel kontrol edilemeyen faktörlerdendir. Firma yaşı, firmanın faaliyet gösterdiği yıl sayısı olarak ifade edilmekte, ihracat performansı üzerinde olumsuz veya önemsiz bir etkiye sahip olduğu ve çok az sayıda çalışma tarafından ele alındığından dolayı sonuca ihtiyatla bakmak gerektiğini bildirmektedir. Peng (2004) bulgularına göre, firma büyüklüğü ve firmanın yaşı, performansla ters

orantılıdır. Bu da daha büyük ve daha yaşlı firmaların daha fazla vekâlet çatışmasına sahip olabileceğini düşündürmektedir. Anıl' a (2009) göre firmaların faaliyette bulundukları yıl sayısı arttıkça kazandıkları deneyim, örgütsel kaynaklar, yönetsel uzmanlık ve iş bilgisi artmakta ve bu kazanım arttıkça ihracat performansı da artmaktadır. Dolayısı ile pozitif yönlü bir ilişki öngörmekle beraber bulgularında bunu destekler bir sonuç çıkmadığını belirtmektedir. Loderer ve Waelchli (2010) tarafından firma yaşı ve kârlılık üzerine yapılan incelemede, genel olarak, firmaların gerçek bir yaşlanma sorunuyla karşı karşıya olduğunu ifade etmektedir. Finans sektöründe faaliyet gösteren firmaları içeren çalışmasında, firma yaşını (1+ firma resmi kuruluş yılı - mevcut yıl) olarak hesaplamaya almaktadır. Kârlılığı ise firmanın mevcut kârlılığını ölçen, brüt marjlar ve varlıkların getirisini (ROA) kullanmaktadır. Alternatif olarak, piyasadaki firmanın gelecekteki kârlılığı hakkındaki beklentilerini yansıtan Tobin Q ile de ölçmektedir. İncelemesinde; firma kârlılığında yaşı etkisinin çok büyük olmadığını ancak sabit ve zamanla biriken bir özellik taşıdığından, kârlılığın zamanla azaldığına dikkat çekmektedir. Ayrıca, firmalar yaşlandıkça; satış büyümesi yavaşlar, satılan malın maliyeti, genel giderleri artar. ARGE ve yatırım faaliyetleri azalır ve sabit varlıkların kıymetleri düşer. Ek olarak yönetim kurulu boyutu da yaşlı firmalarda daha büyüktür bulgularını paylaşmaktadır. Çelik (2014), Türkiye'deki KOBİ'lerden oluşan ihracatçı firmalar örneğinde, firma yaşı ile ihracat yoğunluğu ve ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bulgusunu paylaşmaktadır. Kim ve Hemmert (2015), firma yaşını firmanın kuruluşundan bu yana geçen yıl sayısı olarak ölçmekte ve kontrol değişkeni olarak kullandığı çalışmasında, ihracat yönelimi ile pozitif ilişkili olduğunu bildirmektedir. İlhan-Nas ve Kalaycıoğlu (2016) 221 Türk ihracatçı firmanın verilerini kullanarak yaptığı incelemede, firma yaşı 3 ile 84 yıl arasında değişmekte olduğu, ortalama firma yaşının ise 26,75 yıl olduğu bulgusunu paylaşmaktadır. Kontrol değişkeni olarak kullandığı firma yaşının ihracat performansına etkisinin önemsiz olduğunu da bildirmektedir. Bu sonuçlar, firma yaşının ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık veya dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte çalışmamızda, firmanın kuruluş yılından itibaren geçen yıllar sayısı olarak ölçülmekte ve firmaya özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Aşağıdaki bölümde, araştırmanın metodolojisi, modeli, kapsamı, kısıtları ve veri toplama ile ilgili bilgilere değinilmektedir.



4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE MODELİ

Bu bölümde araştırmanın yöntem ve planı, modeli, kapsamı, kısıtları ve veri toplama ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

4.1. Araştırma Yöntem ve Planı

Araştırma, “Kaynak Temelli Görüş”, “Kurumsal Kuram” ve “Vekâlet Teorisi” perspektiflerini benimseyerek, “Kurumsal Yönetim” anlayışının vazgeçilmez bir bileşeni olarak görülen, halka açık ihracatçı firmaların yönetim kurullarının demografik özelliklerine odaklanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin firma ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Geniş kavramsal literatür ve ampirik literatür incelemelerinden faydalanılarak öncelikle araştırma sorusu ve ardından hipotezler oluşturulmuştur. Firmanın yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin ihracat performansına etkisi incelenmektedir ve bu özelliklerin firmanın ihracat faaliyetinin seviyesi ile ampirik olarak ilişkilendirilebilir mi? sorusuna cevap aranmaktadır. Bu soruya ek olarak araştırmanın ana sorusu;

Yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleri firmaların ihracat performansını etkilemekte midir?

Genel olarak araştırma modeli, ihracat performansı ile yönetim kurulu demografik özellikleri ve bu özelliklerin bileşik çeşitlilik endeksi olan DCE arasında bir bağlantı olduğu varsayımından yola çıkmaktadır. Formülize edecek olursak;

$$IHPER = f(\text{Yönetim Kurulu Demografik Özellikleri}, DCE, \text{Kontrol Değişkenleri}) \quad (4.1)$$

Yönetim kurulu demografik çeşitliliğinin ihracat performansı üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıdaki kesitsel regresyon modelleri kullanılmıştır. Aşağıdaki denklemlerde, “*i*” indisi *i*’inci firmayı ve “*t*” indisi *t*’inci periyodu göstermektedir. Anlamlılık seviyesi “ α ” ile belirtilmektedir. “*X*” bağımsız değişkene ait katsayıyı belirtmektedir. Bağımsız/kontrol değişkenlerinin Blau endeksi çeşitlilik değerleri büyük harfli kısaltmalarla gösterilmektedir. Zamana ve sektöre göre ihracat performansındaki farklılıkları kontrol etmek için “SEKTÖR” kukla değişkeni ve “YIL” kukla değişkenleri hesaplamalara katılmaktadır. “*e*” hata terimidir.

$$\begin{aligned} IHPER_{i,t} = & \alpha + X_1 KYAS_{i,t} + X_2 KYED_{i,t} + X_3 TDNY_{i,t} + X_4 CNSY_{i,t} + X_5 VTND_{i,t} + \\ & X_6 KDNY_{i,t} + X_7 YKBY_{i,t} + X_8 YKBG_{i,t} + X_9 CEOI_{i,t} + X_{10} ARGY_{i,t} + X_{11} PAZY_{i,t} + \\ & X_{12} FBUY_{i,t} + X_{13} FKAL_{i,t} + X_{14} FYAS_{i,t} + X_{15} \sum_{k=1}^7 SEKTÖR_{i,t} + X_{16} \sum_{k=1}^5 YIL_{i,t} + e_{i,t} \end{aligned} \quad (4.2)$$

$$\begin{aligned}
IHPER_{i,t} = & \alpha + X_1 DCE_{i,t} + X_2 YKBY_{i,t} + X_3 YKBG_{i,t} + X_4 CEOI_{i,t} + X_5 ARGY_{i,t} + \\
& X_6 PAZY_{i,t} + X_7 FBUY_{i,t} + X_8 FKAL_{i,t} + X_9 FYAS_{i,t} + X_{10} \sum_{k=1}^7 SEKTOR_{i,t} + \\
& X_{11} \sum_{k=1}^5 YIL_{i,t} + e_{i,t}
\end{aligned}
\tag{4.3}$$

Çalışmanın ana sorusuna cevap olabilecek hipotezler hem kavramsal hem de ampirik literatürden faydalanılarak geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için gerekli verinin derlenmesi ve analiz yöntemleri aşağıda sunulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamını, Türkiye’de sürekli ve düzenli olarak ihracat faaliyeti yürüten ve halka açık kurumsal bir yapısı olan ihracat firmaları oluşturmaktadır. Türkiye’de çok sayıda ihracatçının bulunduğu göz önüne alındığında, sağlıklı ve güvenilir bir araştırma sunabilmek için bazı kısıt ve ölçütlere gidilmesi bilimsel çalışmaların izlediği bir yoldur. Bu bakımdan, Türkiye’de ihracatçı kuruluş ve firmaların tek çatı kuruluşu olan Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) raporlarında ve halka açık kurumsal firmaların sermaye piyasası borsalarını tek çatı altında toplayan Borsa İstanbul’un (BIST) öncü endekslerinden olan sanayi endeksi içinde yer alan ihracatçı firmalar araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bunların dışındaki firmalar dahil edilmemiştir. TİM tarafından sunulan, “Türkiye’nin ilk 1000 İhracatçısı Raporları” her yıl “tim.org.tr” internet adresinde paylaşılmaktadır. Halka açık firmaların BIST’ de işlem görmekte olmasından dolayı bu firmalar hakkındaki bilgilere “borsaistanbul.com/tr” adresinden ve Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) “kap.org.tr” internet sayfasından ulaşılabilmektedir. TIM, BIST ve KAP tarafından sunulan bilgiler, sermaye piyasası ve borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli yasal bildirimlerden oluşmaktadır. Bu bildirimler (faaliyet raporları, finansal raporlar, genel kurul toplantıları v.b.) firmaların performansları hakkında açıklayıcı bilgileri içermektedir. Dış ticarete firmaların performansının döviz kurlarındaki değişimden etkilendiği ve dolayısı ile kurlardaki değişimin takip edilerek ihracat performansının finansal göstergelerinin incelenmesi gerektiği tartışılan bir görüştür. Nitekim bu görüşü destekler nitelikte, döviz kurlarının ihracat ve ithalat üzerinde en çok etkili olan unsurlardan olduğu TİM raporlarında ifade edilmektedir. Ancak, döviz kurlarındaki artış ile birlikte teorik olarak Türk sanayi ürünlerinin ihracatta rekabet gücünün artacağı beklenirken, pratik alanda ihracatçıların döviz kuru artışları döneminde çoğunlukla döviz cinsinden fiyatlarını aşağı çekerek rekabet güçlerini artırmayı tercih ettikleri görülmektedir (TİM Raporları Arşiv, 2017). Bu bakımdan, çalışmada kullanılan finansal raporlar Türk Lirası

cinsinden olduğu için kur hareketlerinin firmanın ihracat performansına etkisi dikkate alınmamıştır. Güvenilir olan kaynaklardan toplanan bilgilerle araştırmamız için gerekli verilere ulaşılmış, veriler temizlenmiş ve analiz için uygun hale getirilmişlerdir.

4.3. Örneklem ve Veri

Bu araştırmanın evrenini, BIST Sınai Endeksinde listelenen ve TIM-1000 raporlarında en az bir kez yer alma başarısını göstermiş olan ihracatçı firmalar oluşturmaktadır. Bu firmaların 2016-2020 yılları arasındaki yönetim kurulu yapıları ve finansal verilerinden faydalanılmıştır. Firma yönetim kurulları ve üyelerinin özellikleri ile ilgili verileri ve finansal veriler KAP raporlarından temin edilmiştir. Faaliyet raporlarından ve KAP'tan elde edilemeyen firma yönetim kurullarına ait bilgiler açık kaynaklar ve internet üzerinden temin edilmiştir. Sonuçta, örneklem büyüklüğü toplamda 65 firmadan ve toplam 325 gözlemden oluşmaktadır.

4.4. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Veri analizi, “verileri analiz etme prosedürleri, bu tür prosedürlerin sonuçlarını yorumlama teknikleri, analizi daha kolay, daha kesin veya daha doğru hale getirmek için veri toplamayı planlama yolları ve verileri analiz etmek için geçerli olan tüm mekanizmaların ve (matematiksel) istatistiklerin uygulanmasıdır” (Tukey,1962, s.2). Bu çalışmada kullanılan yöntemler ile ilgili kısa açıklayıcı bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

4.4.1. Panel veri analizi

İki ya da daha çok nicel değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz yöntemlerinden biri regresyon analizidir. Tek bir değişken kullanılıyorsa; tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa; çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilmektedir. Birden fazla dönem ile birlikte birden çok birime göre bilgilerin elde edilmesi istenildiği araştırmalarda panel veri analizi tercih edilmektedir. Çoğunlukla ekonomik analizlerde panel yapılı büyük veri setleri kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni bu tür veriler temelinde ekonomik olayların modellenmesinin avantajıdır (Tobin, 1958; Kowerski ve Bielak, 2021). Zaman boyutuna sahip yatay kesit veriler yardımıyla ekonomik ilişkilerin tahmin edilmesi yöntemine “panel veri analizi” ismi verilmektedir. Panel veri analizi, bazı iktisadi ve finansal ilişkilerde tek bir boyutun yetersizliği, yatay kesit ve zaman serisi verilerinin bir arada kullanımına imkân sağlayan panel verileri gündeme

getirmiştir. Yatay kesit veri, birçok birim için sadece bir dönem hakkında bilgi verirken; zaman serisi verisi, sadece bir birimin birden çok dönemlere ait bilgisini vermektedir. Birden çok dönemler ile birlikte birden çok birimlere göre bilgilerin elde edilmesi isteniliyorsa panel veri kullanılması önerilmektedir. Genelde, yatay kesit birim sayısının (N) dönem sayısından (T) fazla (N>T) olduğu durumla karşılaşılmaktadır. Genel olarak panel veri modeli (Yerdelen Tatoğlu, 2021);

$$Y_{it} = \alpha_{it} + \beta_{it}X_{it} + u_{it} \quad i=1, \dots, N ; t=1, \dots, T \quad (4.4)$$

şeklinde yazılabilmektedir. Burada, Y: bağımlı değişken, X: bağımsız değişken, α sabit parametre, β eğim parametresi ve u hata terimidir. i alt indisi birimleri (birey, firma, şehir, ülke gibi), t alt indisi ise zamanı (gün, ay, yıl gibi) ifade etmektedir. Değişkenlerin, parametrelerin ve hata teriminin i ve t alt indisini taşıması, panel veri setine sahip olduklarını göstermektedir. Bu modelde sabit ve eğim parametreleri hem birimlere hem de zamana göre değer almaktadır. Panel verilerle çalışıldığında, her bir birim tüm zamanlar boyunca gözlenmişse “dengeli panel”; bazı birimler için bazı zamanlar kayıpsa “dengesiz panel” söz konusu olmaktadır. Birim etki; birimlere göre değişen ve zamana göre sabit bir değişkendir. Zaman etkisi; birimlere göre sabit ve zamana göre değişen bir değişkendir.

Ampirik literatür incelemelerinde çoğunlukla çalışmaların hipotezleri, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler aramaktadırlar. İhracat performansının belirleyicileri başlığı altında sunulan belirleyicilerin genelde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın kapsamı da literatürdeki örnekler doğrultusunda hazırlanmıştır ve veriler, birden çok birim ve birden çok zaman kesitini içermektedir. Çalışmada yönetim kurulu üyelerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla iki model oluşturulmuştur. Birinci modelde, literatürde yer alan çalışmalarla da uyumlu bir şekilde, bağımlı değişken ihracat performansına etkileri olduğu öngörülen; yönetim kurulu üyelerinin yaş çeşitliliği, eğitim çeşitliliği, deneyim çeşitliliği, cinsiyet çeşitliliği, vatandaşlık çeşitliliği ve görev süresi çeşitliliği değişkenleri bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. İkinci modelde; Demografik Çeşitlilik Endeksi'nin (DCE) bağımlı değişkene etkisi incelenmiştir. Modellerdede kullanılan kontrol değişkenleri iki başlık altında toplanmıştır. YK'nın büyüklüğü, YK'nın bağımsızlığı, CEO ikiliği yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri olarak alınmıştır. ARGE yoğunluğu, pazarlama yoğunluğu, firma büyüklüğü, finansal kaldıraç, firmanın yaşı değişkenleri de firmaya özel kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bağımlı değişkeninin dağılımı incelendiğinde,

sadece pozitif değerler aldığı görülmüştür. Yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin firmanın ihracat performansına etkisi olduğu kabul edilerek oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıdadır.

4.5. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

H1: Yönetim kurulundaki yaş çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yönetim kurulundaki eğitim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

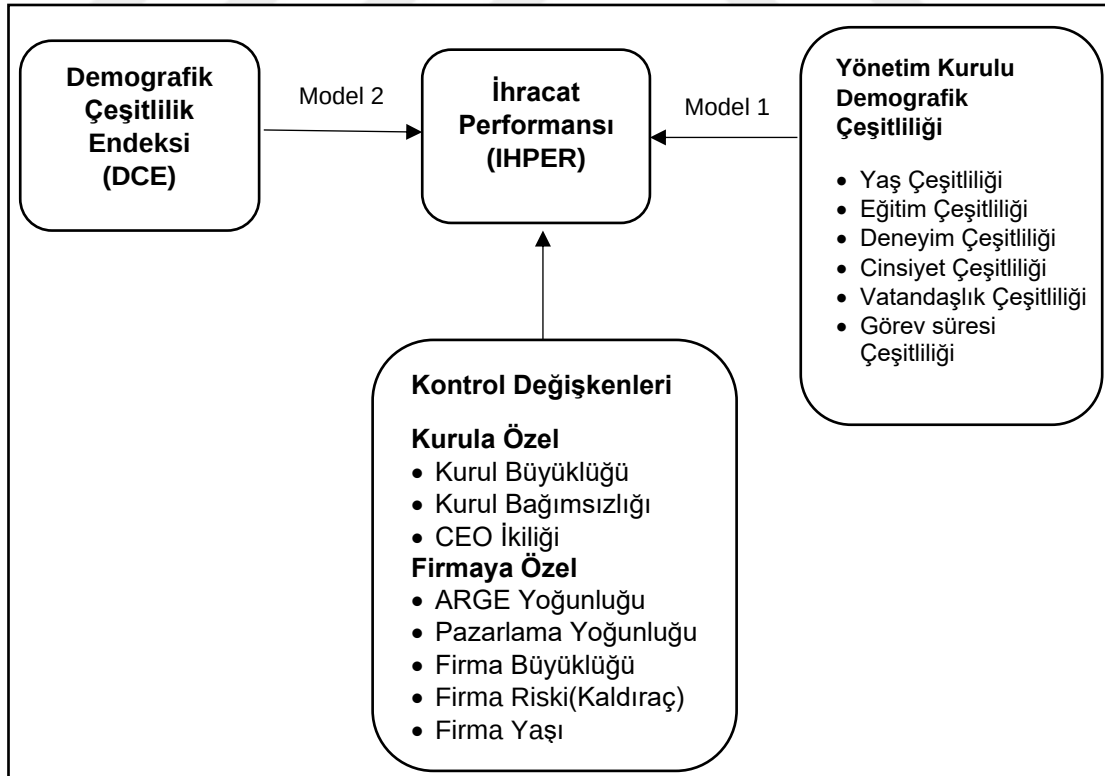
H3: Yönetim kurulundaki deneyim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Yönetim kurulundaki vatandaşlık çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Yönetim kurulunun görev süresi çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Demografik Çeşitlilik Endeksi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

4.6. Değişkenlerin Tanımları ve Ölçümleri

Firmaların ihracat performansına etki eden çok sayıda farklı değişkenler bulunmaktadır. Temel olarak bunun nedeni, ihracata, dış ticarete ve hatta performans kavramlarına farklı bakış açılarının olduğu ifade edilebilir. Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında ve ölçülmesindeki farklılıklar dolayısıyla ihracat performansının ölçülmesinde farklı değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle öncelikle, ampirik literatür incelemelerimize dayanarak, değişkenlerin açıklanması ve ölçüm yöntemleri açıklanmaktadır. Analizleri yürütmek için bir dizi bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri belirlenmiştir. Araştırma modeli araştırma çerçevesini özetlemektedir. Araştırma modelinde kullanılan değişkenler literatürde geniş kullanımı göz önünde bulundurularak seçilmişlerdir. Firmanın ihracat performansının göstergesi olarak çalışmada ele alınan değişkenler aşağıda açıklanmaktadır. Değişkenlerin kısaltmalarında, hesaplama tablolarına işlenirken kolaylık olması için noktalama işaretleri kullanılmamıştır. Ayrıca, bilgisayar tabanlı programların Türkçe karaktere duyarlı olduğu düşünülerek, kısaltmalar büyük harflerle yazılmıştır.

4.6.1. Bağımlı değişken

Bağımlı değişken olarak ihracat performansının ölçülmesinde nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) ölçütler kullanılabilmektedir (Tookey, 1964; Bilkey, 1982; Zou ve Stan, 1998, Nakos ve diğ., 1998). Literatürde ihracat performansının kavramsal tanımı ve operasyonel tanımı hakkında çok az fikir birliği vardır (Shoham, 1998). İhracat performansının ölçümünde kullanılan en yaygın araç, ihracatın finansal sonuçlarına odaklanmış olanıdır (Anıl, 2009). İhracat performansını finansal sonuçlara göre ölçen çalışmalar literatürde ihracat performansının objektif veya ekonomik boyutunu esas alan çalışmalar olarak da sınıflandırılabilir. “En sık kullanılan boyutlar, ihracat satışlarındaki büyüme oranı ve toplam satışlarda ihracatın oluşturduğu yüzdendir” (Aaby ve Slater, 1998, s.16). Finansal ölçütler, genel olarak firmanın satış, kâr ve pazarla ilgili harcama ve gelirlerinin parasal büyüklüklerinin hesaplanması veya oranlanmasıyla oluşmaktadır. Ural ve Acaravcı (2006), 1999-2004 yıllarında BIST’te işlem gören imalat sektöründe yer alan firmaları kapsayan örnekleminde, ihracat yoğunluğu ve firmanın ekonomik performansı (ROA) arasındaki doğrudan bağlantıyı açıklayan kavramsal bir model sunmaktadır. Modelinde ihracat yoğunluğunu, ihracat satışlarının toplam satışlara oranı eksi endüstrinin ortalama ihracat oranı olarak ölçmektedir. Bu kısa özetleyici bilgiler doğrultusunda ihracat satışları, ihracat satış büyümesi, ihracat kârlılığı ve ihracat yoğunluğu gibi ölçütlerin firmanın ihracat performansının ölçümünde kullanıldığı görülmektedir. “İhracat

davranışının en yaygın olarak kullanılan ölçütleri, ihracatçı/ihracatçı olmayan (ikili değişken) ve ihracat yoğunluğudur (ihracat/toplam satış oranı)" (Bonaccorsi,1992, s.606). Bu çalışmada, örneklem sadece ihracatçı firmaları kapsadığı için ihracat eğilimi bağımlı değişken olarak kullanılmamıştır. İhracat performansını finansal sonuçlara göre ele alan çalışmalar takip edilmiş (Nakos ve diğ., 1998; Danışman ve Sökmen, 2007; Kim ve Hemmert, 2015;) ve bağımlı değişken tek bir ölçütte sabitlenmiştir:

İhracat Performansı (IHPER)= Yurtdışı satışlar / Toplam (Brüt) satışlar

İhracat yoğunluğu olarak da adlandırılan, ihracat yoluyla elde edilen satışların firma toplam satışlara yüzdesi, ihracat performansı literatüründe yaygın olarak kullanılmaktadır (Tookey, 1964; Bilkey ve Tesar,1977; Aaby ve Slater,1989; Zou ve diğ.,1998; Çelik, 2014; Tekin 2016; İlhan-Nas ve Kalaycıoğlu,2016).

4.6.2. Bağımsız değişkenler

Yönetim kurulu demografik özelliklerinin firmaların ihracat performansına etkisine odaklanılan çalışmamızda, kurul üyelerinin demografik özelliklerinin Blau çeşitlilik değerlerinin toplamı olan Demografik Çeşitlilik Endeksi' ne (DCE) yer verilmektedir. "Demografik çeşitlilik yaş, cinsiyet, vatandaşlık, işlevsel, eğitimsel ve mesleki geçmişleri içerir" (Ararat ve diğ., 2015). Bu doğrultuda, yönetim kurullarının demografik özellikleri ile ilgili olarak altı bağımsız değişken oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin ölçülenmesinde ise Blau Çeşitlilik Endeksi hesaplamalarından faydalanılmaktadır. İhracat performansının belirleyicileri üzerine önceki araştırmalara dayalı olarak oluşturulan bağımsız değişkenler ve ölçümleri Tablo 4.1' de sunulmaktadır.

Yaş çeşitliliği; [(35<;1), (45<=;2), (55<=;3), (65<=;4), (65>;5)] olmak üzere 5 kategoride sınıflandırılmaktadır. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Yönetim kurulunda çeşitliliğin ihracat performansı üzerindeki etkisini Blau endeksi kullanarak ölçen diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Khan, 2021) hesaplandığı gibi yönetim kurulunun yaş çeşitliliğini kategorik olarak hesaplamaktayız.

Eğitim düzeyi çeşitliliği; [(İlköğretim=1), (Lise=2), (Üniversite=3), (Y.Lisans=4), (Doktora=5)] olmak üzere 5 kategoride sınıflandırılmaktadır. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Yönetim kurulunda çeşitliliğinin ihracat performansı üzerindeki etkisini Blau endeksi kullanarak ölçen diğer çalışmalarda

(Ararat ve diğ., 2015; Khan, 2021) hesaplandığı gibi yönetim kurulunun eğitim düzeyi çeşitliliğini kategorik olarak hesaplamaktayız.

Tablo 4.1. Araştırma modelindeki değişkenler

Bağımlı Değişken	Ölçüm Metodu	Kaynak
İhracat Performansı (IHPER)	IHPER=Yurtdışı satışlar / Toplam (Brüt) Satışlar	Nakos vd. (1998), Danışman ve Sökmen (2007), Kim ve Hemmert (2015) Tekin (2016),
Bağımsız değişkenler		
Kurul Üyesi Yaşı (KYAS)	Yaş çeşitliliği; (35<=;1), (45<=;2), (55<=;3), (65<=;4), (65>;5) (Tarih-Doğum tarihi)	Ararat vd. (2015)
Kurul Üyesi Eğitim Düzeyi (KYED)	Eğitim düzeyi çeşitliliği; (İlköğretim=1), (Lise=2), (Üniversite=3), (Y.Lisans=4), (Doktora=5)	Ararat vd. (2015)
Kurul Üyesi Toplam Deneyimi (TDNY)	Deneyim çeşitliliği; (1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6) (Tarih-İş hayatına başlama yılı)	Khan (2021)
Kurul Üyesi Cinsiyeti (CNSY)	İkili değer atama: üye kadın ise 1; aksi halde 0. (Kadın Üye Sayısı / Toplam Üye Sayısı)	Ararat vd. (2015), Tuğdemir-Kök (2017), Huang ve Hilary (2018), Aksoy vd. (2021), Khan (2021)
Vatandaşlık (VTND)	İkili değer atama: üye Türk vatandaşı ise (0); değilse (1). (Yabancı Üye Sayısı / Toplam Üye sayısı)	Ben-Amar vd. (2013) Ararat vd. (2015), Khan (2021) Choi vd. (2007)
Mevcut Konum Deneyimi (KDNY)	Görev süresi çeşitliliği; (1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6) (Tarih-Mevcut konumbaşlama yılı)	Khan (2021), Huang ve Hillary (2018)
Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE)	Kurul üyelerinin demografik özelliklerinin Blau çeşitlilik değerlerinin toplamıdır	Ararat vd. (2015), Khan (2021)
Yönetim Kuruluna Özel Kontrol değişkenleri		
YK Büyüklüğü (YKBY)	Yönetim kurulundaki üye sayısı.	Ararat vd. (2010), Andreou vd. (2014), Tuğdemir-Kök (2017),
YK Bağımsızlığı (YKBG)	Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin sayısı / Toplam üye sayısı	Aksoy vd. (2021), Khan (2021)
CEO İkiliği (CEOI)	İkili değer atanan (0 veya 1)	Ararat vd. (2015), Khan (2021)
Firmaya Özel Kontrol değişkenleri		
Arge Yoğunluğu (ARGY)	[(ARGE harcamaları / Net Satışlar)X100]	Scott (1984), Bhattacharya ve Bloch (2004)
Pazarlama Yoğunluğu (PAZY)	[(Pazarlama harcamaları / Net Satışlar) X 100]	Jaisinghani vd. (2019)
Firma Büyüklüğü (FBUY)	Toplam Varlıkların Doğal Logaritması	Andreou (2014), Srivasta (2015), Ararat vd. (2015), Tuğdemir-Kök(2017), Tornyeva ve Wereko(2012), Huang Hilary (2018)
Kaldıraç (FKAL)	Toplam borç / Toplam Varlıklar	Tuğdemir-Kök (2017), Ararat vd. (2015), Srivasta (2015), Huang ve Hilary (2018)
Firma Yaşı (FYAS)	Firmanın kuruluş yılından itibaren geçen yıllar sayısı	Nakos vd. (1998), Andreou (2014), Tornyeva ve Wereko (2012), Dou vd. (2015), Coad vd. (2013)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Deneyim çeşitliliği; [(1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6)] olmak üzere 6 kategoride sınıflandırılmaktadır. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Blau endeksi kullanan diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Khan, 2021) hesaplandığı gibi yönetim kurulunun toplam iş hayatı deneyim çeşitliliğini, yöneticinin profesyonel iş hayatında geçirdiği yılların sayısını (Da Rocha ve diğ.,1990; Leonedi ve diğ., 1998; Ursic ve Czinkota, 2015) dikkate alarak hesaplamaktayız.

Cinsiyet çeşitliliği; yönetim kurulu üyesi kadın ise cinsiyet (1); aksi takdirde (0) olmak üzere ikili değer atama ile tanımlanmaktadır. Cinsiyet çeşitliliği yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı olarak ölçülmektedir. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Yönetim kurulunda çeşitliliğin ihracat performansı üzerindeki etkisini Blau endeksi kullanarak ölçen diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Khan, 2021) hesaplandığı gibi hesaplamaktayız.

Vatandaşlık çeşitliliği; yönetim kurulu üyesi Türk vatandaşı ise (0); değilse (1) olmak üzere ikili değer atama ile tanımlanmaktadır. Vatandaşlık çeşitliliği yönetim kurulundaki yabancı ülke vatandaşı yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı olarak ölçülmektedir. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Yönetim kurulunda çeşitliliğin ihracat performansı üzerindeki etkisini demografik çeşitlilik endeksi kullanarak ölçen diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Ben-Amar ve diğ., 2013; Khan, 2021) hesaplandığı gibi vatandaşlık çeşitliliğini hesaplamaktayız.

Görev süresi çeşitliliği; [(1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6)] olmak üzere 6 kategoride sınıflandırılmaktadır. Endeks ne kadar yüksek olursa, çeşitlilik o kadar yüksek olur. Yönetim kurulunda çeşitliliğin ihracat performansı üzerindeki etkisini Blau endeksi kullanarak ölçen diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ., 2015; Khan, 2021) hesaplandığı gibi yönetim kurulunun mevcut konum deneyim çeşitliliğini yıl sayılarını baz alarak kategorik olarak hesaplamaktayız.

Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE); kurul üyelerinin demografik özelliklerinin Blau çeşitlilik değerlerinin toplamıdır. Blau endeksi tarafından türetilen çeşitlilik faktörlerinin toplanmasıyla hesaplanır. Ararat ve diğ., (2010;2015), yönetim kurulu çeşitliliğindeki bir artışın, yönetim kurulu izleme yoğunluğu fonksiyonunda ve dolayısıyla yönetim kurulu etkinliğinde bir artışa yol açtığına dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Ararat ve diğ.'ın (2010;2015) araştırmalarına uygun olarak bu çalışmada, demografik çeşitliliğin temel göstergeleri olarak yönetim kurulu üyelerinin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, deneyim süreleri, görev süresi ve vatandaşlık özellikleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada oluşturulan "Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE)" değerlerinin ölçütleri aşağıdadır:

Cinsiyet çeşitliliği; yönetim kurulu üyesi kadın ise cinsiyet (1); aksi takdirde (0). Kadın yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı.

Vatandaşlık çeşitliliği; yönetim kurulu üyesi Türk vatandaşı ise (0); değilse (1). Yabancı ülke vatandaşı yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı.

Yaş çeşitliliği; [(35<;1), (45<=;2), (55<=;3), (65<=;4), (65>;5)] olmak üzere 5 kategoride sınıflandırılmaktadır. İçinde bulunulan yıl eksi doğum tarihi şeklinde hesaplanmaktadır.

Eğitim çeşitliliği; [(İlköğretim=1), (Lise=2), (Üniversite=3), (Y.Lisans=4), (Doktora=5)] olmak üzere 5 kategoride sınıflandırılmaktadır.

Deneyim çeşitliliği; [(1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6)] olmak üzere 6 kategoride sınıflandırılmaktadır. İçinde bulunulan yıl eksi iş hayatına başlama yılı olarak hesaplanmaktadır.

Görev süresi çeşitliliği; [(1<;1), (5<=;2), (10<=;3), (15<=;4), (20<=;5), (20>;6)] olmak 6 kategoride sınıflandırılmaktadır. İçinde bulunulan yıl eksi mevcut konum başlama yılı olarak hesaplanmaktadır.

4.6.3. Kontrol değişkenleri

İhracat performansının belirleyicileri ile ilgili araştırmalara dayalı olarak, yönetim kuruluna özel üç kontrol değişkeni ve firmaya özel beş kontrol değişkeni olmak üzere toplam sekiz kontrol değişkeni kullanılmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliğinin ihracat performansına etkisini ölçerken kontrol değişkeni olarak kullanılan yönetim kurulunun yapısal özellikleri; yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı ve CEO-ikiliğidir. Yönetim kurulunun yapısal özellikleri yanı sıra firmaya özgü faktörler de firmaların ihracat performansını etkilemektedir: ARGE yoğunluğu, pazarlama yoğunluğu, firma büyüklüğü, firma riski (finansal kaldıraç) ve firma yaşı kontrol değişkenleri arasında kullanılmaktadır. Yönetim kurulu demografik özellikleri ile ilgili kontrol değişkenleri ve ölçüm metodları Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

4.6.3.1. Yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri

Çalışmada yönetim kuruluna özel kontrol değişkenleri olarak; yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı ve CEO ikiliği kullanılmaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğü; kuruldaki toplam üye sayısı olarak hesaplanmaktadır (Ararat ve diğ., 2010; Andreou ve diğ., 2014; Tuğdemir-Kök, 2017). Türkiye’deki firmalar üzerinde, panel veri analizi yapan çalışmalarda, yönetim kurulu büyüklüğü, firma performansını (kârlılık) etkileyen önemli faktörlerdendir (Dinçer, 2021; Tuğdemir

Kurul bağımsızlığı; yönetim kurulu üyesi bağımsız ise (1); aksi takdirde (0) olarak ikili değer atama ile tanımlanmaktadır. Kurul bağımsızlığı, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin sayısının kuruldaki toplam üye sayısına oranlanarak hesaplanmaktadır. Türkiye’deki firmalar üzerinde panel veri analizi yapan çalışmalarda, yönetim kurulu bağımsızlığı, firma performansını (kârlılık) etkileyen önemli faktörlerdendir (Eker, 2021; Çalışkan, 2015; Ararat ve diğ., 2015; Topaloğlu, 2017). Yılmaz’ a (2016) göre ise kurul bağımsızlığı ile finansal göstergeler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçlar bağımsızlığın ihracat performansı üzerinde etkisinin daha çok karmaşık ve dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte, ihracat performansına etkisinin pozitif olabileceği düşünülerek çalışmamızda yönetim kuruluna özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

101

4.6.3.2. Firmaya özel kontrol değişkenleri

ARGE yoğunluğu, pazarlama yoğunluğu, firma büyüklüğü, finansal kaldıraç ve firma yaşı olmak üzere ihracat performansını etkileyebilecek firmaya özel beş kontrol değişkeni kullanılmıştır.

ARGE yoğunluğu; daha yüksek düzeyde ARGE harcaması, yenilikçi, taklidi zor kaliteli ürünler aracılığıyla ve üretim sürecinde daha ekonomik katma değer yaratarak firmaların kazancının artmasına yardımcı olan bir firma kaynağı olarak düşünülmektedir. ARGE yoğunluğu bu nedenle ihracat performansının kilit bir belirleyicisi olarak görülebilir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar, uluslararası standartlarda raporlama yapan halka açık firmalar olmasından dolayı, ARGE harcamalarını konsolide gelir tablolarından ve dipnotlarından faydalanarak elde edilmektedir ve $[(\text{ARGE harcamaları} / \text{Net Satışlar}) \times 100]$ (Scott, 1984; Bhattacharya ve Bloch, 2004) yoluyla ölçülmekte ve ihracat performansına etkisinin pozitif olacağı öngörülerek çalışmamızda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Pazarlama Yoğunluğu; pazarlama yetenekleri bir firmanın dış pazarlardaki başarısının belirleyicileri arasında yer almaktadır. Singh' a (2009) göre pazarlama yetenekleri bir firmanın ihracattaki başarısını belirler. Markovitch ve diğ.in (2020) bulgusunda, bir firmanın pazarlama yoğunluğunun, direk modelde kârlılık ve beklenen gelecekteki kazanç artışı üzerinde net bir pozitif etkiye sahip olduğuna dair önemli doğrudan kanıtlar sağlarken, temsili modele dayalı sonuçlar, pazarlama yoğunluğunun muhasebe kârı üzerinde önemsiz veya olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar, uluslararası standartlarda raporlama yapan halka açık firmalar olmasından dolayı, genellikle toplam satış ve pazarlama harcamalarını konsolide gelir tablolarında veya dipnotlarında tek bir kalem olarak göstermektedirler. Bu verilerden faydalanılarak; $[(\text{Pazarlama harcamaları} / \text{Net Satışlar}) \times 100]$ (Jaisinghani ve diğ., 2019) yoluyla ölçülerek ve ihracat performansına etkisinin negatif ve pozitif yönlü olabileceği düşünülmektedir çalışmamızda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Firma büyüklüğü; toplam satışlar (Dinçer, 2021), çalışan sayısı (Ural ve Acaravcı, 2006; Kim ve Hemmert, 2015) veya toplam varlıklar (Andreou, 2014; Srivasta, 2015; Ararat ve diğ., 2015) kullanılarak ölçülebilmektedir. “Firma büyüklüğü, ihracat davranışı gösteren firmaları gruplara ayırmak için basit bir kriter sağlar. (...) Bu nedenle birçok araştırmacı, ampirik çalışmalarında firma büyüklüğünü bağımsız bir değişken olarak dahil etmiştir” (Bonaccorsi, 1992). Literatür incelemelerimizde (Aaby ve Slater ,1989; Chetty ve Hamilton, 1993; Zou ve Stan, 1998; Sousa ve diğ., 2008)

firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızda firmanın toplam varlıklarının logaritması alınarak firmaya özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır. İhracat performansına etkisinin pozitif yönlü (İlhan-Nas ve Kalaycıoğlu, 2016; Dinçer, 2021) olabileceği düşünülmektedir çalışmamızda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Finansal Kaldıraç; firma performansını etkileyen gözlemlenebilir bir risk faktörü olarak kabul edilmektedir. Çelik, (2014) finansal kaldıraç oranını, yabancı kaynakların toplam aktifleri fonlamadaki payı olarak hesaplamaktadır ve kaldıraç oranı ile ihracat yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, büyük firmalarda kaldıraç oranı arttıkça ihracat yoğunluğunun arttığı bulgusunu paylaşmaktadır. Bernini ve diğ., 2015, firmanın borcunun toplam varlıklara oranı olarak ölçmektedir ve ihracat yoğunluğu kaldıraç düzeyinde artış gösterir bulgusunu paylaşmaktadır. Dinçer'e göre (2008), finansal kaldıraç oranı, firmaların performans açısından etkinliğini sağlayan bir girdi değişkeni olarak kullanılabilir. Selçuk ve Tapkı (2016) kaldıraç oranını, toplam faiz getiren borcun toplam varlıklara oranı olarak ölçmektedir. Sermaye yapılarında daha fazla borç kullanan firmaların ortalama olarak ihracat satışlarının toplam satışlara oranının daha yüksek olduğu anlamına gelmekte olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar, firmanın finansal kaldıraç oranının ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık veya dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte çalışmamızda pozitif etkisi olacağı düşünülmektedir. Toplam borç / Toplam Varlıklar olarak ölçülmekte ve firmaya özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Firma yaşı; Firmanın kuruluşundan bu yana geçen yıl sayısı olarak tanımlanmaktadır. Zou ve Stan'a (1998) göre firma yaşı, firma özellikleri ve yeterlilikleri başlığı altında incelenen içsel kontrol edilemeyen faktörlerdendir. Peng'e (2004) göre, firma büyüklüğü ve firmanın yaşı performansla ters orantılıdır. Anıl (2009), pozitif yönlü bir ilişki öngörmekle beraber bulgularında bunu destekler bir sonuç çıkmadığını belirtmektedir. Loderer ve Waelchli (2010), firma kârlılığında yaşı etkisinin çok büyük olmadığını ancak sabit ve zamanla biriken bir özellik taşıdığından, kârlılığın zamanla azaldığına dikkat çekmektedir. Çelik (2014), firma yaşı ile ihracat yoğunluğu ve ihracat satışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bulgusunu paylaşmaktadır. Kim ve Hemmert (2015), firma yaşının ihracat yönelimi ile pozitif ilişkili olduğunu bildirmektedir. İlhan Nas ve Kalaycıoğlu (2016), kontrol değişkeni olarak kullandığı firma yaşının ihracat performansına etkisinin önemsiz olduğunu bildirmektedir. Bu sonuçlar, firma yaşının ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha çok karmaşık veya dolaylı olabileceğini düşündürmekle birlikte çalışmamızda, ihracat

performansına etkisinin pozitif veya negaif olacağı öngörülmektedir. Firmanın kuruluş yılından itibaren geçen yıllar sayısı olarak ölçülmekte ve firmaya özel kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Yönetim kurulu demografik özelliklerinin firmaların ihracat performansına etkisine odaklanılan bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır.

4.7. Ampirik Bulgular

Ampirik bulguların değerlendirilmesine tanımlayıcı istatistikler ve panel veri analizi yöntemleri kullanılarak devam edilmektedir. Tanımlayıcı istatistikler Stata 16 programı kullanılarak hesaplanmakta ve özet halinde sunulmaktadır.

4.7.1. Veri setine ait tanımlayıcı istatistikler

Örneklemdaki firmaların sektörlere göre dağılımı Tablo 4.2 de sunulmaktadır. Örneklem içindeki firmaların (%29) oranında metal ürünler ve makineler sektöründe yer aldıkları ve onu (%14) ile kimyasal, petrol ve plastik, temel metal, yiyecek ve içecek sektörlerindeki firmaların izlediği görülmektedir. Tekstil, hazır giyim, deri sektöründeki firmalar (%12) oranında yer alırken, metal olmayan mineral ürünler (%11) ve son olarak ahşap, kâğıt ve baskı sektöründeki firmalar (%6) oranında yer almaktadırlar. Örnekleme ait toplanan bilgilere dayanarak, kurulların ortalama olarak aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir:

Kurulların ortalama yaşı 56,33 ve kurullar ortalama 7,8 kişiden oluşmaktadır (max. 15 kişi). Kurullar ortalama yüksek lisans eğitim düzeyine sahip bulunmakta ve iş hayatı toplam deneyimi ortalama 31,3 yıldır. Kurulların ortalama görev süresi ise 15 yıldır.

Tablo 4.2. Firmaların sektörlere göre dağılımı

Sektör adı	Firma sayısı	(%)
Metal ürünler ve makineler	19	29
Kimyasal, petrol ve plastik	9	14
Yiyecek ve içecek	9	14
Temel metal	9	14
Tekstil, hazır giyim ve deri	8	12
Metal olmayan mineral ürünler	7	11
Ahşap, kâğıt ve baskı	4	6
Toplam	65	100

Yönetim kurulu başkanlarının ortalama doğum yılı 1957 iken, yönetim kurulu başkan yardımcılarının ortalama doğum yılı 1962; kurullardaki bağımsız üyelerin ortalama

doğum yılı 1954; üyelerin ortalama doğum yılı 1963'dür. Genellikle bağımsız üyelerin yaş ortalamasının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Yönetim kurulu başkanlarının ortalama iş hayatına başlangıç yılı 1982 iken, yönetim kurulu başkan yardımcılarının 1987; bağımsız üyelerin 1979; üyelerin 1988'dir. Genellikle bağımsız üyelerin daha fazla iş hayatı deneyimine sahip oldukları ifade edilebilir.

Yönetim kurulu başkanlarının ortalama görev süresi başlangıç yılı 2009 iken, yönetim kurulu başkan yardımcılarının 2011; bağımsız üyelerin 2015; üyelerin 2013'dür. Yönetim kurulu başkanlarının daha uzun görev süresine sahip oldukları ifade edilebilir.

Yönetim kurulu başkanlarının eğitim düzeyi ortalama üniversite iken, yönetim kurulu başkan yardımcıları ortalama yüksek lisans; bağımsız üyelerin ve üyelerin ise yüksek lisans ya da yakın bir değerde üniversite mezunu oldukları ifade edilebilir. Doktora mezunları, yönetim kurulu başkan yardımcıları ve bağımsız üyeler arasında daha fazladır.

Firmaların toplam üye sayısı içerisinde: Toplam yabancı kişi oranı %3,63'dür. Bu oran içerisinde, yabancı YKB oranı %0,43; yabancı YKBYRD oranı 0,63; yabancı BYU oranı %0,35; yabancı UYE oranı %2,21'dir. Toplam kadın üye oranı %4,70' dir. Bu oran içerisinde, kadın YKB oranı %0,15; kadın YKBYRD oranı %0,51; kadın BYU oranı %1,42; kadın UYE oranı %2,60'dır.

Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO pozisyonunda olduğu firma sayısı 2'dir ve bu iki firmanın yönetim kurulu başkanlarının vatandaşlığı farklı ülkedir. 2 kadın başkan yardımcısının vatandaşlığı farklı ülkedir.

Analize veri setinin panel veri seti özelliği taşıdığını test etmekle devam edilmektedir. Veri setinin zaman serisi ve yatay kesit verinin birleşiminden oluşmakta olduğu ve panellerin tümü aynı zaman değerlerine sahip, örneklem büyüklüğü 65 firma, gözlem sayısı 325 ve dengeli panelden oluşmaktadır.

4.7.2. Korelasyon matrisi

Panel veri analizine değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı ve birimler arası korelasyon olup olmadığını kontrol ederek devam edilmektedir. "Doğru modeli kurabilmek için birimler arası korelasyonun varlığı test edilmeli ve tahmin aşamasında ona göre önlemler alınmalıdır" (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.9). Birimler arası korelasyon, panel veri modelinin her bir birimi için hesaplanan hata terimleri arasında

korelasyonun varlığına işaret etmektedir. Pearson korelasyonu, iki değişkenin verileri aracılığıyla en uygun bir çizgi çizmeye çalışır ve Pearson korelasyon katsayısı, tüm bu veri noktalarının en uygun çizgiye ne kadar uzak olduğunu (yani, veri noktalarının buna ne kadar iyi uyduğunu) gösterir. Pearson korelasyon katsayısının büyüklüğü, korelasyonun gücünü belirler. Korelasyon değeri, mükemmel bir negatif doğrusal ilişki için (-1) ile mükemmel bir pozitif doğrusal ilişki için (+1) arasında değişebilir. Sıfır (0) değeri, iki değişken arasında hiçbir ilişki olmadığını göstermektedir. Örneklemdeki değişkenler arasındaki tüm ikili korelasyon katsayılarını gösteren korelasyon matrisi Tablo 4.3'da sunulmaktadır.

“Bir araştırmacı, boş hipotezin (H_0) reddedilmesine ve dolayısıyla test edilen olgunun varlığının kanıtına bir temel sağlayan araştırma sonuçları için belirli uygun olasılık standartları belirler” (Cohen, 1988, s.2). Tablodaki açıklayıcı değişkenlerin bağımlı değişkenle arasındaki korelasyonların değeri, güçlü korelasyon olduğunu işaret eden (0,5)'in (Cohen, 1988) üzerinde bir değere sahip değildir ve değişkenler arasındaki ikili korelasyon (0,60)'ın üzerinde (sadece DCE ile KDNY) güçlü korelasyon değeri bulunmamaktadır.

Tablo 4.3. Korelasyon matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.İhracat Performansı	1															
2.Kurulun Yaş Çeşitliliği	0	1														
3.Kurulun Eğitim Çeşitliliği	0.05	0.12 *	1													
4.Toplam Deneyim Çeşitliliği	-0.06	0.25 *	0.04	1												
5.Kurulun Cinsiyet Çeşitliliği	-0.07	0.04	-0.01	0	1											
6.Vatandaşlık Çeşitliliği	-0.11*	-0.10 *	0.01	0.11 *	0.01	1										
7. Görev Süresi Çeşitliliği	0.09	0.08	0.09	0.47 *	0.08	0	1									
8.Dmg. Çeşitlilik Endeksi	-0.04	0.40 *	0.36 *	-0.10 *	0.41*	0.42 *	0.60 *	1								
9.Yön.Kurulu Büyüklüğü	-0.02	0.18 *	0.33 *	-0.02	-0.10*	0	0.44 *	0.36 *	1							
10.Yön.Kurulu Bağımsızlığı	-0.1	-0.11 *	-0.13 *	0.23 *	-0.03	0	-0.14 *	-0.17 *	-0.52 *	1						
11.CEO İkiliği	-0.20*	-0.06	-0.11 *	0.24 *	0.23*	0.21 *	-0.03	0.13 *	-0.20 *	0.21 *	1					
12.ARGE Yoğunluğu	0.06	0.02	-0.01	0.26 *	0.24*	0	0.09	0.18 *	-0.1	0.16 *	0.32 *	1				
13.Pazarlama Yoğunluğu	-0.05	0.05	0.05	-0.07	0.26*	-0.03	0.07	0.16 *	-0.05	0.20 *	0.19 *	0.39 *	1			
14.Firma Büyüklüğü	-0.06	0.12 *	0.13 *	-0.16 *	-0.08	0.05	0.26 *	0.22 *	0.52 *	0.07	0.02	0.05	0.03	1		
15.Finansal Kaldıraç	-0.03	0.02	0.16 *	0.06	-0.16*	0	0	-0.03	0.15 *	0.04	0	-0.02	0.12 *	0.30 *	1	
16.Firma Yaşı	-0.04	-0.04	0.13 *	0	0.06	0	-0.09	0	0.13 *	-0.23 *	0	0.1	0.18 *	0.16 *	-0.06	1

Not: *p<0.05 N=65

4.7.3. Çoklu doğrusal bağlantı

Panel veri kullanımının bir avantajı olarak, “gözlem sayısının ve serbestlik derecesinin artması, çoklu doğrusal bağlantı sorununu azalttığı gibi parametre tahminlerinin de güvenilirliğini arttırmaktadır” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.9). Buna rağmen çoklu doğrusal bağlantıyı test etmek için sunulan Tablo 4.4 incelendiğinde, Varyans Büyütme Faktörü (VİF) ortalama değeri (Mean VİF) 5’in altında (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.274) (Mean VİF; 1,56<5) olduğundan çoklu doğrusallığın modellerimiz için bir endişe olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.4. VİF Değeri

Variable	VIF	1/VIF
YKBY	3.39	0.295080
YKBG	2.26	0.443149
FBUY	2.21	0.452961
PAZY	1.44	0.693751
KDNY	1.41	0.710202
ARGY	1.36	0.736291
FYAS	1.34	0.745936
CEOI	1.29	0.775208
FKAL	1.26	0.793395
CNSY	1.26	0.795070
KYED	1.22	0.819206
TDNY	1.18	0.850866
KYAS	1.14	0.877718
VTND	1.10	0.910234
Mean VİF	1.56	

4.7.4. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

Tanımlayıcı istatistikleri gösterir Tablo 4.5’de, değişkenlerin adları ve kodları ile birlikte, “Ort.” ortalamayı, “Std. Sap.” standart sapmayı, “Min.”değişkene ait verilerdeki en düşük rakamı ve “Max.” ise en yüksek rakamı göstermektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Bağımlı değişken olarak ihracat performansı (IHPER) ortalama (.40)’tır. Diğer bir ifade ile örnekleme yer alan firmaların yurt dışı satışları ortalama olarak toplam satışlarının (%40)’nı oluşturmaktadır. Örnekleme bu değer maksimum (%98)’e kadar çıkabilmektedir.

Tablo 4.5. Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Değişken adı	Ort.	Std.Sap.	Min.	Max.
1.İhracat Performansı	IHPER	0.40	0.24	0.00	0.98
2.Kurulun Yaş Çeşitliliği	KYAS	0.60	0.11	0.24	0.78
3.Kurulun Eğitim Çeşitliliği	KYED	0.54	0.10	0.20	0.67
4.Toplam Deneyim Çeşitliliği	TDNY	0.68	0.10	0.28	0.82
5.Kurulun Cinsiyet Çeşitliliği	CNSY	0.13	0.14	0.00	0.60
6.Kurulun Vatandaşlık Çeşitliliği	VTND	0.12	0.18	0.00	0.86
7.Kurulun Görev Süresi Çeşitliliği	KDNY	0.53	0.17	0.00	0.82
8.Demografik Çeşitlilik Endeksi	DCE	2.61	0.37	1.06	3.63
9.Yönetim Kurulu Büyüklüğü	YKBY	7.73	2.42	5.00	15.00
10.Yönetim Kurulu Bağımsızlığı	YKBG	0.30	0.08	0.00	0.43
11.CEO İkililiği	CEOI	0.03	0.17	0.00	1.00
12.ARGE Yoğunluğu	ARGY	0.43	0.69	0.00	4.34
13.Pazarlama Yoğunluğu	PAZY	6.17	5.32	0.00	28.91
14.Firma Büyüklüğü	FBUY	20.90	1.60	16.84	24.84
15.Finansal Kaldıraç	FKAL	0.57	0.21	0.08	1.01
16.Firma Yaşı	FYAS	49.03	11.88	22.00	88.00

Bağımsız değişkenlerin çeşitlilik değerleri ile hesaplamalara katıldığından bu değerler arttıkça çeşitliliğin arttığı ifade edilebilir. Bağımsız değişkenlerin aldığı ortalama, en düşük ve en yüksek değerleri sırasıyla aşağıda özetlenmektedir.

Yaş çeşitliliği (KYAS) için minimum değer (.24) iken maksimum değer (.78)'dir. Yaş çeşitliliğinin bazı kurullarda (%24)' e kadar düştüğünü, bazı kurullarda ise (%78)'e kadar çıktığını göstermektedir. Ortalama değeri ise (%60) dır. Bu değer Ararat ve diğ. (2010) bulgusunda (%62), Ararat ve diğ. (2015)' in ise (%54)'dir. Huang ve Hillary (2018) bulgusunda (%58)' dir. Khan (2021), yaş çeşitliliği için ortalama değeri (%63)'tür ve yaş dilimlerinde kurulda adil heterojenliği gösterdiğini ifade etmektedir. Bu çalışmanın bulgusundaki değerin önceki bulgularla yaklaşık olduğu, diğer bir ifade ile örneklemdeki firmaların yönetim kurullarında farklı yaş gruplarından üyelerin bulunduğu anlamına gelmektedir.

Eğitim çeşitliliği (KYED) ortalama değeri (%54)'dir. Bu değer Ararat ve diğ. (2010) bulgusunda (%40), Ararat ve diğ. (2015)' in ise (%39)'dir. Khan (2021), eğitim çeşitliliği için ortalama değeri (%42)'dir. Eğitim çeşitliliği değeri, kurullarda farklı eğitim seviyeleri olan üyelerin varlığını ve önceki çalışmaların değerlerine kıyasla, yönetim kurullarında eğitim düzeyi çeşitliliğinin arttığını ifade etmektedir.

Deneyim çeşitliliğine (TDNY) baktığımızda ortalama değeri (%68)'dir. Bu değer kurulların yüksek oranda farklı iş hayatı deneyimi sürelerine sahip üyelerden oluştuğunu göstermektedir. Aynı zamanda ortalama olarak en yüksek çeşitlilik değeri olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar çoğunlukla, bir yöneticinin deneyiminin firma performansına katkısının kuruldaki ortalama görev süresi ile ilgili olduğunu ifade ederek

yönetim kurulu üyesinin firmadaki görev süresini ele almaktadırlar (Huang ve Hillary, 2018). Huang ve Hillary (2018), yönetim kurulu görev süresi ile performans ilişkisinin, yönetim kurulu üyelerinin hayat deneyimlerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceğini ifade etmekle birlikte, iş hayatı toplam deneyiminin bu çalışmada ele alındığı şekilde bir kontrol değişkeni olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu durum çalışmanın sunduğu özgün yaklaşımlardan birisidir.

Anahtar açıklayıcı değişkenlerden biri Cinsiyet çeşitliliğidir (CNSY) ve ortalama değeri (%13)'tür. Kurullardaki cinsiyet çeşitliliğinin nispeten düşük olduğu ifade edilebilir. Hatta minimum çeşitlilik değerinin sıfır olması bazı kurullarda hiç kadın üyenin yer almadığını göstermektedir. Bu değer Ararat ve diğ. (2010) bulgusunda (%14), Ararat ve diğ. (2015)'in ise (%15)'dir. Huang ve Hillary (2018) bulgusunda (%16)'dır. Khan (2021), cinsiyet çeşitliliği için ortalama değeri (%11)'dir. Çalışmaların bulgularının birbirine ortalama olarak yakın olması, kadın üyelerin yönetim kurullarında yer alma oranının, zaman içerisinde fark yaratacak şekilde gelişme kaydetmediğini göstermektedir.

Bir diğer kritik değişken de Vatandaşlık çeşitliliğidir (VTND), ortalama olarak yabancı yöneticilerin yönetim kurulundaki oranı (%12)'dir. Örneklemdeki firmaların yönetim kurullarındaki üyelerin genelde Türk vatandaşlığına sahip olduğunu ve yabancı üyelerin azlığını göstermektedir. Ayrıca vatandaşlık çeşitliliği en düşük çeşitlilik değeridir. Hatta minimum çeşitlilik değerinin sıfır olması, bazı kurullarda hiç yabancı üyenin yer almadığını göstermektedir. Bununla birlikte önceki çalışmalardaki değerlere baktığımızda, çeşitlilik değerinde bir azalma olmadığı ifade edilebilir; Ararat ve diğ. (2010) bulgusunda yabancı kurul üyesi oranı (%11), Ararat ve diğ. (2015) ise (%12) dir. Khan (2021), yabancı kurul üyesi çeşitliliği için ortalama değeri (%08)'dir.

Görev süresi çeşitliliği (KDNY) ortalama değeri (%53) dir. Ancak minimum değerinin sıfır olması bazı kurullarda yer alan üyelerin mevcut konum sürelerinin birbirine çok yakın olduğunu neredeyse hiç çeşitliliğin bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte önceki çalışmalardaki değerlere baktığımızda bir artış gözlenmektedir; Huang ve Hillary (2018) bulgusunda, kurul görev süresi ortalama değeri (%8)' dir. Khan (2021), görev süresi çeşitliliği için ortalama değeri (%44)'dir.

Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE) değerlerine baktığımızda ortalama değerin (%2,61) olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu çeşitliliğinin bileşik ölçüsünü kullanan endeks olan DCE'nin değerlerinin düşük bir çeşitlilik endeks değeri olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç, kurulların her bir özellikte tam olarak çeşitlendirilmiş olmadığını ve Türkiye'deki halka açık firmaların yönetim kurullarındaki çeşitliliğin düşük olduğunu ifade eden Ararat ve diğ. (2010 ve 2015)'in bulguları ile örtüşmektedir. Bununla birlikte önceki çalışmalardaki değerlere

baktığımızda bir artış gözlenmektedir; Ararat ve diğ. (2010) kompozit kurul çeşitlilik endeksi değeri ortalama (%1.46), Ararat ve diğ. (2015) kurul çeşitlilik endeksi ortalama değeri (%1,73), toplam kurul çeşitlilik endeksi ortalama değeri ise (%2.08) dir.

4.7.5. Panel veri modelinin tespiti

Panel veri modelleri, parametrelerin birim ve/veya zamana göre değer almasına bağlı olarak sınıflandırılabilir: Klasik Model, Birim Etkiler Modeli ve Zaman Etkiler Modeli. Klasik modelde hem sabit hem de eğim parametrelerinin birimlere ve zamana göre sabit olduğu (H0 hipotezi) varsayılmaktadır. Birim etkiler modeli, eğim parametresinin sabit, sabit parametrenin sadece birimlere göre değiştiği tek yönlü panel veri modelleridir. Zaman etkileri modeli, sabit parametrenin sadece zamana göre değiştiği tek yönlü panel veri modelleridir. Eğim parametresinin sabit, sabit parametrenin hem birim hem de zamana göre değiştiği modellere ise “İki Yönlü Model” ya da “Birim ve Zaman Etkileri Modeli” olarak adlandırılmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Her bir birimde gözlenemeyen etkilerin ortaya çıkabileceği göz önüne alınarak, klasik modele alternatif olarak iki benzer model kullanılmaktadır: “Sabit Etkiler Modeli” ve “Tesadüfi Etkiler Modeli”. “Eğer etkilere hata terimi gibi tesadüfi bir değişken olarak davranılıyorsa tesadüfi etkiler; her bir yatay kesit gözlem için tahmin edilen bir parametre olarak davranılıyorsa sabit etkiler söz konusu olmaktadır” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.79). Birim etki, değişkenlerin birimlerin özelliklerini yansıtmıştır. Birimlere göre değişen zamana göre sabit bir değişkendir. Zaman etki, zaman diliminin kendine özgü özelliklerini yansıtan değişkendir. Diğer bir ifade ile birime göre sabit zamana göre değişen değişkendir.

Klasik modelin geçerliliği (birim ve/veya zaman etkilerinin olup olmadığı) değişik testlerle saptanabilmektedir. Bu testlerden birisi de F Testidir. F testinde tüm birim etkilerin sıfıra eşit olduğu (H0) hipotezi test edilmektedir. Regresyon modelini tahmin etmek için sabit etkiler modelinin (klasik model) uygun olup olmadığını sınamak için öncelikle firmaya özgü herhangi bir özelliğin olup olmadığını görmek (birim etkinin varlığı) için bir F Testi gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız değişkenler için F Testi sonuçları; $F(64, 247)=27.10$ serbestlik derecesi ile F değeri 0.05’den küçük olduğu (Prob> F=0.000) görülmektedir. H0 hipotezi reddedilmekte ve dolayısı ile birim etkilerin var olduğu anlaşıldığından klasik model uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Modelde yer alan DCE için de F Testi sonuçları; $F(62, 252)=29.10$ serbestlik derecesi ile F değeri 0.05’den küçük olduğu (Prob> F=0.000) birim etkilerin sıfıra eşit olduğu görülmektedir. H0 hipotezi reddedilmekte ve dolayısı ile birim etkilerin var olduğu anlaşıldığından klasik model uygun olmadığı anlaşılmaktadır.

Birim etkinin varlığı Olabilirlik Oranı (LR) testi ile de sınanmaktadır. Birim etkinin varlığını sınamak için yapılan LR testi sonucuna göre ($\chi^2(01)=340.81$ Prob $\geq\chi^2=0.000$), birim etkinin standart hatasının sıfıra eşit olduğu H_0 hipotezi reddedilmekte ve dolayısı ile klasik modelin uygun olmadığı anlaşılmaktadır.

Birim etkinin varlığını sınamak için kullanılan Breusch-Pagan (1980) Lagrange Çarpanı (LM) testi sonuçlarına göre de ($\chi^2(01)=383$ Prob $\geq\chi^2=0.000$) birim etkilerin varyansının sıfıra eşit olduğu H_0 hipotezi reddedilmekte ve dolayısı ile klasik modelin uygun olmadığı anlaşılmaktadır.

Zaman etkisinin varlığını test etmek için Olabilirlik Oranı (LR) testi, zaman etkisinin tesadüfi olduğu varsayımıyla yapılan test sonucuna göre ($\chi^2(01)=0.90$ Prob $\geq\chi^2=0.1709$) zaman etkilerinin standart hatalarının sıfıra eşit olmadığı görülmekte ve H_0 hipotezi reddedilememektedir. Dolayısı ile zaman etkilerin var olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda; modelde birim etki var, zaman etki yok sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tek yönlü birim etkiler modeli ile devam edilmektedir.

“Yapılan testler sonucunda birim ve/veya zaman etkilerinin olduğu anlaşılmışsa, bu etkilerin bağımsız değişkenlerle korelasyonlu olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.195). Birim etkinin varlığı ışığı altında klasik modelin geçerli olmadığı sonucuna karşın, diğer alternatif modellerden; Sabit Etkiler (SE) veya Tesadüfi Etkiler (TE) modellerinden hangisinin uygun olduğuna karar vermek için kullanılan testler aşağıda ele alınmaktadır. Sabit Etkiler ve Tesadüfi Etkiler Modelleri arasındaki en önemli farklardan birisi, birim etkilerin bağımsız değişkenlerle korelasyonlu olup olmadığıdır. Sabit etkiler tahmincisi birim etkiyi modelden düşürürken, Tesadüfi etkiler tahmincisi birim etkiyi hata teriminin içerisinde özetlemekte ve tahmin sürecine katmaktadır (Yerdelen Tatoğlu, 2021).

Sabit etkiler ve tesadüfi etkiler tahmincileri arasında tercih yapmak için en çok kullanılan test Hausman (1978) testidir (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Tek yönlü birim etki modeli için Hausman testinin temel hipotezi (H_0); açıklayıcı değişkenler ile hata terimi arasında korelasyon yoktur şeklindedir. Test sonucunda, ($\chi^2(16)$ ve Prob $\geq\chi^2=0.1450$) H_0 hipotezi reddedilemediğinden, sabit etkiler tahmincisinin tutarsız olduğuna ve tesadüfi etkiler tahmincisinin tutarlı olduğu için geçerli olduğuna karar verilmektedir. Modelde yer alan DCE için de Hausman Testi kullanıldığında, ($\chi^2(11)$ ve Prob $\geq\chi^2=0.5599$), H_0 hipotezi reddedilememiş ve tesadüfi etkiler tahmincisinin tutarlı olduğuna karar verilmiştir.

4.7.6. Heteroskedasite ve Otokorelasyonun testi

“Tesadüfi etkiler modelinin temel hipotez altında tam etkin olabilmesi için modelde etkinliği bozan herhangi bir varsayımdan sapma (heteroskedasite, otokorelasyon gibi) olmamalıdır, aksi takdirde Hausman testi güvenilir değildir” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.200). Tesadüfi etkiler modelinde heteroskedasitenin varlığını sınamak için gerçekleştiren testin temel hipotezi (H_0); model sabit bir varyansa sahiptir (homoskedastiktir) şeklindedir. H_0 hipotezi reddedilirse, modelde heteroskedasite olduğu kabul edilmektedir. Heteroskedasite testi için gerçekleştirilen Levene, Brown, Forsythe Testi (1974), test sonucunda “(W_0 , W_{50} , W_{10}) (64,260) serbestlik dereceli Snedecor F Tablosu ile karşılaştırılarak” (Yerdelen Tatoğlu, 2021) birimlerin varyansları eşittir şeklinde kurulan H_0 reddedilmektedir, heteroskedasite vardır.

“Otokorelasyon ihmal edilerek tahmin yapılırsa, parametreler tutarlı fakat etkin olmamakta ve bu durumda standart hatalar sapmalı olmaktadır. Bu nedenle tesadüfi etkiler modelinde de otokorelasyon test edilmeli” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.267). Tesadüfi etkiler modelinde otokorelasyon varlığı testinin temel hipotezi (H_0), otokorelasyon yoktur şeklindedir. Gerçekleştirilen tesadüfi etkiler tahmincisi (dirençli standart hatalar) LM test sonucunda ($Pr > \chi^2(1) = 0.0000$ $Pr > \chi^2(2) = 0.0000$) H_0 reddedilmektedir, otokorelasyon vardır. Ayrıca gerçekleştirilen Durbin-Watson testi (1971) ve Baltagi-Wu (1999) LBI test istatistiklerine göre, tesadüfi etkiler modelinde her iki test için de değerler kritik değer 2’den ($DW = 1.25$, Baltagi-Wu LBI = 1.80) küçüktür (Yerdelen Tatoğlu, 2021). Bu durumda tesadüfi etkiler modelinde otokorelasyon vardır yorumu yapılabilmektedir.

4.7.7. Tesadüfi etkiler modelinde birimler arası korelasyonun testi

Heteroskedasite ve otokorelasyonun varlığında, “Hausman testinin bootstrap sonucu elde edilen dirençli varyansları kullanılan versiyonu elde edilebilmektedir” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.200). Modelde tesadüfi etkiler altında, tahminde birimler arası korelasyonun varlığını sınamak için Pesaran (2004) testi kullanılmaktadır. Pesaran (2004), $N > T$ olduğu durumda birimler arası korelasyonun varlığını test etmek için Breusch-Pagan LM testine alternatif olarak önerilmiştir. Temel hipotezi (H_0) birimler arası korelasyonun olmadığı şeklindedir. Pesaran kesit bağımsızlık testi sonuçları, (3.434, $Pr = 0.0006$), test istatistiği ve olasılık değerleri görülmektedir. H_0 hipotezi reddedilmekte ve birimler arasında korelasyon olduğu anlaşılmaktadır.

4.7.8. Driscoll-Kraay tahmincisi ile regresyon tahmini

Modelde birimler arası korelasyonun varlığı ışığı altında, tahminci olarak Driscoll-Kraay (1998) tercih edilmiştir. “Driscoll-Kraay tahmincileri heteroskedasite, otokorelasyon ve birimler arası korelasyon varlığında dirençli tahminciler vermektedir ve $N > T$ olduğu

durumda da güçlü bir tahmincidir” (Yerdelen Tatoğlu, 2021, s.364). Regresyon tahminlerinde sektör ve zaman etkisini kontrol etmek için sektör ve yıl kukla değişkenleri de modele eklenmiştir. Bağımsız değişkenler ve DCE regresyon analizi sonuçları Tablo 4.6’de sunulmaktadır.

Model 1, yönetim kurulu demografik özelliklerinin (açıklayıcı değişkenler) ve kontrol değişkenlerinin katsayılarını ve standart hatalarını içerirken, Model 2, Model 1’deki değişkenlerin birleşimini gösteren DCE ve kontrol değişkenlerinin katsayılarını ve standart hatalarını göstermektedir. Heteroskedasite, otokorelasyon ve birimler arası korelasyon varlığında Driscoll- Kraay dirençli tahmincisi regresyon tahmini sonuçları, dirençli standart hatalar ile hesaplanan t istatistiklerine göre:

Model 1; KYED’in IHPER üzerindeki etkisinin (P%10) pozitif anlamlı olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin sınır bir değer olsa da yönetim kurulunun eğitim düzeyi çeşitliliğinin artması firmanın ihracat performansını etkileyebildiği ifade edilebilir. Diğer bağımsız değişkenlerin her birinin IHPER üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Sabit parametre anlamsız, Wald testi modelin anlamlı olduğunu ve R-kare (%16)’dır.

Kontrol değişkenlerinden, YKBY’in (P%2) negatif anlamlı olması, firmaların yönetim kurullarındaki üye sayısının fazla olmasının firmanın ihracat performansını negatif yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir. Bu sonuç yönetim kurulu büyüklüğünün çeşitlilik ile pozitif ilişkili olabileceğini ifade eden Ararat ve diğ. (2010) ile örtüşmemektedir. Diğer taraftan, Yermack (1996)’in yönetim kurulu büyüklüğü ile firma değeri ve Eisenberg ve diğ.(1998)’in yönetim kurulu büyüklüğü ile kârlılık arasında önemli bir negatif korelasyon olduğu yönündeki bulgularını güçlendirmektedir. Yönetim kurulunun yapısı ve büyüklüğünün kurulun çevresi ile başarılı bir bağlantı kurmanın gereklilikleriyle ilgili olduğuna vurgu yapan Kurumsal Teori ve Kaynak Temelli Görüş açısından farklılık arz etse de bir firmanın örgütlenme biçiminin, üretim sürecinin kapsamına ve karmaşıklığına bağlı olduğunu öne süren Vekâlet teorisi açısından bu sonuç büyük bir farklılık arz etmemektedir.

Tablo 4.6. Driscoll-Kraay tahmincisi ile regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1	P> t	Model 2	P> t
KYAS	0.008 (0.135)	0.95		
KYED	0.103 (0.048)	0.10*		
TDNY	-0.095 (0.124)	0.48		
CNSY	-0.072 (0.049)	0.21		
VTND	0.123 (0.134)	0.41		
KDNY	0.049 (0.028)	0.15		
DCE			0.011 (0.010)	0.333
Kontrol Değişkenleri				
YKBY	-0.009 (0.002)	0.02**	-0.006 (0.002)	0.06*
YKBG	-0.130 (0.091)	0.22	-0.109 (0.072)	0.20
CEOI	-0.230 (0.110)	0.10*	-0.222 (0.071)	0.03**
ARGY	-0.005 (0.012)	0.66	-0.013 (0.009)	0.23
PAZY	0.006 (0.001)	0.00***	0.007 (0.000)	0.00***
FBUY	-0.011 (0.013)	0.43	-0.009 (0.011)	0.46
FKAL	0.022 (0.023)	0.38	0.055 (0.034)	0.18
FYAS	-0.001 (0.001)	0.42	-0.001 (0.001)	0.44
Sabit (Constant)	0.580 (0.327)		0 (kısıtlanmış)	
Sektör kukla değişken	eklendi		eklendi	
Yıl kukla değişken	eklendi		eklendi	
Wald chi2	313.92		477.72	
R-squared	0.166		0.153	

Not: *p<=0.10, **p<=0.05, ***p<=0.01 (parantez içindeki değer standart hata)

Etkisi gözlemlenen diğer kontrol değişkeni olan CEOI' in (P%10) negatif anlamlı olması, firmaların yönetim kurulu başkanlarının aynı zamanda firmanın idari kontrolünü elinde bulunduran CEO pozisyonunda olmasının negatif bir ihracat performansına neden olabileceğini ifade etmektedir. Bu sonuç CEO ve yönetim kurulu başkanının işlevlerinin ayrılması yönünde öneriler ve düzenlemeler getiren Kurumsal Yönetim uygulamalarını ve CEO ikiliğinin yönetim kurulu bağımsızlığını kısıtlamakta ve böylece gözetim ve yönetim mekanizmalarının etkinliğini azaltmakta olduğunu ifade eden Vekâlet Teorisinin görüşlerini güçlendirmektedir.

Etkisi oldukça önemli düzeyde gözlemlenen bir diğer kontrol değişkeni ise Pazarlama yoğunluğudur. PAZY'nin (P%05) pozitif anlamlı olması, ihracatçı firmaların pazarlama yoğunluğunun IHPER üzerinde güçlü bir pozitif etkisinin bulunduğu işaret etmektedir. Bu sonuç, ihracat performansı literatürüne öncülük ettiği kabul edilen Tookey'in (1964) ihracat pazarlama yöntemlerinde bir iyileştirmenin, ihracatın artmasına katkıda bulunacağı bulgusu ile örtüşmektedir. Bununla birlikte, pazarlama yeteneklerinin bir firmanın

ihracattaki başarısını belirlediğini ifade eden güncel çalışmalar ile de tutarlıdır (Markovitch ve diğ., 2020; Singh, 2009).

Model 2; DCE'in (P%33) IHPER üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Nedenin, düşük çeşitlilik düzeyi (%2,61) olduğu ifade edilmektedir. Yüksek bir çeşitlilik endeksi değerine rağmen bu sonuç çıkmış olsaydı araştırma için daha farklı yorumlar getirilmesi gerekirdi. Bununla birlikte kontrol değişkenlerinin IHPER üzerinde, Model 1' de sahip oldukları etkileri devam ettirdikleri görülmektedir. YKBY (P%06) negatif anlamlı; CEOI (P%03) negatif anlamlı ve PAZY (P%001) pozitif anlamlı, IHPER üzerinde etkiler göstermektedirler.

Literatür incelemelerine dayanarak geliştirilen araştırma modeli ve oluşturulan hipotezlerin, yapılan ampirik testler sonucu ortaya çıkan sonuçlarının özeti Tablo 4.7'de sunulmaktadır.

Tablo 4.7. Araştırma hipotezleri özeti

	Değişken Kodu	Beklenen Değer	Gerçekleşen Değer	Destek değeri
Araştırma Hipotezleri				
H1: Yönetim kurulundaki yaş çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KYAS	(+)	(+)	Hayır (Model1)
H2: Yönetim kurulundaki eğitim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KYED	(+)	(+)*	Evet (Model1)
H3: Yönetim kurulundaki deneyim çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	TDNY	(+)	(-)	Hayır (Model1)
H4: Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	CNSY	(+)	(-)	Hayır (Model1)
H5: Yönetim kurulundaki vatandaşlık çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	VTND	(+)	(+)	Hayır (Model1)
H6: Yönetim kurulunun görev süresi çeşitliliği ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KDNY	(+)	(+)	Hayır (Model1)
H7: Demografik Çeşitlilik Endeksi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	DCE	(+)	(+)	Hayır (Model2)
Yönetim Kuruluna Özel Kontrol Değişkenleri				
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	YKBY	(+)	(-)**	
Yönetim Kurulu Bağımsızlığı	YKBG	(+)	(-)	
CEO İkiliği	CEOI	(-)	(-)*	
Firmaya Özel Kontrol Değişkenleri				
ARGE Yoğunluğu	ARGY	(+)	(-)	
Pazarlama Yoğunluğu	PAZY	(+/-)	(+)**	
Firma Büyüklüğü	FBUY	(+)	(-)	
Finansal Kaldıraç	FKAL	(+)	(+)	
Firma Yaşı	FYAS	(+/-)	(-)	

Not: *p<=0.10, **p<=0.05, ***p<=0.01



5. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırma modelinde toplam 7 hipotez test edilmektedir. Elde edilen ampirik bulgular H2'yi desteklemektedir diğer 6 hipotezi ise desteklememektedir. Analiz sonuçları literatürden yararlanarak açıklanmaktadır. Son kısım, gelecek çalışmalar için çıkarımlarla tamamlanmaktadır.

5.1. Analiz Sonuçları

İlk hipotez (H1) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin yaşını ele almaktadır. Yaş, belirli bir aralıkta sürekli bir değişken olduğu için, her bir kuruldaki yönetim kurulu üyelerinin yaşları kategorilere ayrılmıştır. KYAS'ın Model 1'de IHPER üzerinde (P%95) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H1)'i desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. Bu sonuç, yönetim kurullarında yaş çeşitliliğinin ihracat performansına etkisini anlamlı olmayan ancak pozitif ilişki tespit eden çalışmalarla (Ararat ve diğ., 2015; Huang ve Hilary, 2018) uyumludur. Anıl'ın (2009) belirttiği gibi ampirik çalışmaların bu hipotezle çelişebildiği görüşünü de desteklemektedir. Bunun nedeni, Forbes ve Milliken'in (1999) belirttiği gibi demografik değişkenlerin firma performansı üzerine etkilerinin bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlemesi olduğu öngörülmektedir.

İkinci hipotez (H2) desteklenmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeylerini ele almaktadır. Eğitim düzeyleri de kategorilere ayrılmıştır. KYED'in Model 1'de IHPER üzerinde (P%10) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunduğu, katsayı değerinin pozitif olduğundan dolayı (H2)'i desteklediğini ifade etmek mümkündür. Ararat ve diğ.'in (2015) belirttiği gibi, Türkiye'deki yönetim kurullarında ortalama eğitimin nispeten yüksek olmasının etkili olduğu kabul edilebilir. Bu sonuç, yönetim kurullarında yaş çeşitliliği ve ihracat performansı aradında pozitif ilişki tespit eden çalışmalarla da (Nakos ve diğ.,1998; Ararat ve diğ.,2015) uyumludur.

Üçüncü hipotez (H3) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin toplam iş hayatı deneyimini ele almaktadır. Yönetim kurulu üyesinin toplam iş hayatı deneyimi, yöneticinin profesyonel iş hayatında geçirdiği yılların sayısı esas alınarak kategorilere ayrılmıştır. TDNY'in Model 1'de IHPER üzerinde (P%48) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H3)'ü desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. Hipotezin desteklenmeme nedeni, demografik değişkenlerin firma performansı üzerine etkilerinin bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlediği (Forbes ve Milliken,1999) varsayımı olabilir. TDNY, ortalama olarak en yüksek çeşitlilik değerine sahip olan değişken olmasına rağmen, ampirik sonuç, ilk kez kullanılan bir değişken

olarak ileriki çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Nam ve diğ. (2018)'in ifade ettiği gibi yönetim kurulunda iş hayatı deneyimi sahibi üyeler olan firmaların daha yüksek düzeyde ihracat eğilimi ve ihracat performansı sergilediğini destekleyen ampirik bir kanıt olmadığı görüşünü de desteklemektedir.

Dördüncü hipotez (H4) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerini ele almaktadır. Yönetim kurulu üyesi kadın ise cinsiyet (1); aksi takdirde (0) olmak üzere ikili değer atama ile tanımlanmaktadır. Cinsiyet çeşitliliği yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı olarak ölçülmektedir. CNSY'in Model 1'de IHPER üzerinde (P%21) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H4)'ü desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. Cinsiyet çeşitliliğinin ihracat performansı ile ters ilişkili olduğu veya pozitif etkisinin olmadığı görüşünü güçlendirmektedir. Bu ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalarda (Ararat ve diğ.,2015; Tuğdemir-Kök, 2017) ifade edildiği gibi yönetimde kadın üye sayısının artmasının ihracat performansı ile pozitif ilişkili olduğu yönündeki bulgularla örtüşmemektedir. Ayrıca, Çalışkan'a (2015) göre kurulda cinsiyet dağılımı yönetim kurulu etkinliğinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı ve Topaloğlu' a (2017) göre ise kadın üye sayısının finansal performansı düşürdüğü yönündeki bulgularının güç kazandığı ifade edilebilir. Dolayısı ile Van der Walt ve diğ. (2006)'ın ifade ettiği gibi, yönetim kurulunu cinsiyet açısından çeşitlendirmenin, kuruluşun belirli stratejik ortamının dikkate alınmasını gerektirdiği görüşü de destek kazanmaktadır.

Beşinci hipotez (H5) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin vatandaşlık bilgilerini ele almaktadır. Yönetim kurulu üyesi Türk vatandaşı ise (0); değilse (1) olmak üzere ikili değer atama ile tanımlanmaktadır. Vatandaşlık çeşitliliği yönetim kurulundaki yabancı ülke vatandaşı yöneticilerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı olarak ölçülmektedir. VTND'in Model 1'de IHPER üzerinde (P%41) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H5)'i desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. Hipotezin desteklenmeme nedeni, Ararat ve diğ.'in (2015) belirttiği gibi, BIST 100 endeksindeki firmaların yönetim kurullarının %73'ünün sadece Türk vatandaşlarından oluşması olabilir. Ayrıca vatandaşlık çeşitliliği en düşük çeşitlilik değeridir. Hatta minimum çeşitlilik değerinin sıfır olması bazı kurullarda hiç yabancı üyenin yer almadığını göstermektedir. Bu sonuç, ihracat firmalarının piyasa performans ölçüsünü önemli ölçüde artıran tek çeşitlilik ölçüsü olduğu bulgusunu paylaşan Ararat ve diğ. 'in (2015) bulgusu ile örtüşmemektedir. Choi ve diğ. (2007) tarafından özellikle gelişmekte olan piyasalarda, kurumsal yönetimi etkileyebilen

yabancı yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerinde açık olumlu etkiler gösterdiği bilgisi ile de örtüşmemektedir.

Altıncı hipotez (H6) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin görev süresi bilgilerini ele almaktadır. Yönetim kurulu üyesinin mevcut konumda bulunduğu yıl sayılarını baz alarak kategorik olarak hesaplanmaktadır. KDNY'in Model 1'de IHPER üzerinde (P%15) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H6)'i desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. Bu sonuç, görev süresinin pozitif anlamlı etkili olduğunu bulan çalışmalarla (Tuğdemir-Kök, 2017; Livnat ve diğ., 2017) örtüşmemektedir. Huang ve Hillary (2018), yaklaşık 10 yıllık bir ortalama yönetim kurulu görev süresinin, firmaların yüksek öz sermaye değerlemesi ile ilişkili olduğunu, buna karşın yüksek bilgi karmaşıklığı olan firmalarda ise kısa yönetim kurulu görev süresinin daha büyük bir etkiye sahip olduğu yönünde bulgular sunmaktadır. Dolayısı ile KDNY'nin firmanın ihracat performansı üzerindeki etkisinin karmaşık olduğu ifade edilebilir. Bunun altında yatan en büyük etkenin, yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev süresi çeşitliliğinin kurumsal kararları etkileyebildiği ancak yönetim kurulu görev süresinin kurumsal kararlar ve firma performansı üzerindeki etkisine ilişkin ampirik kanıtların yetersiz kalmakta olduğudur (Huang ve Hillary'in (2018).

Yedinci hipotez (H7) desteklenmemektedir. Yönetim kurulu çeşitliliğini bir bütün olarak gösteren Demografik Çeşitlilik Endeksi (DCE) oluşturulmuştur. DCE, tüm çeşitlilik niteliklerini bir indeksle birleştirerek, yönetim kurulu çeşitliliğinin bileşik ölçüsünü ifade etmektedir. DCE'nin IHPER üzerindeki etkisi Model 2'de test edilmiştir. IHPER üzerindeki etkisinin (P%33) anlamlılık derecesinde etkisinin bulunmadığından dolayı (H7)'i desteklediğini ifade etmek güçleşmektedir. DCE'nin çeşitlilik düzeyi (%2,61)'dir. Yönetim kurulları, "her bir özellikte tam olarak çeşitlendirilmiş olsaydı, bu endeksler için olası maksimum değer sırasıyla 4 ve 5 olacaktı" (Ararat ve diğ.,2015, s.88). Bu nedenle, düşük bir çeşitlilik endeks değeri olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç, kurulların her bir özellikte tam olarak çeşitlendirilmiş olmadığını ve Türkiye'deki halka açık firmaların yönetim kurullarındaki çeşitliliğin düşük olduğunu ifade eden Ararat ve diğ. (2010 ve 2015)'in bulguları ile örtüşmektedir. Demografik Çeşitlilik Endeksinin firmaların performansı üzerindeki etkisi çok faktörlü olduğunu ve bununla birlikte, DCE değişkenlerinin yönetim kurulu kararlarının kalitesi üzerinde olumlu etkileri olduğu yönünde görüş beyan eden Ben-amar ve diğ., 2013 ve Khan, 2021 sonuçları ile örtüşmemektedir. Ancak, demografik çeşitliliğin ihracat performansı üzerindeki etkisinin beklendiği yönde pozitif olması yüksek bir çeşitlilik endeksi değerine sahip bir örneklem kümesi ile bu incelemelerin gerçekleştirilmesi halinde daha tutarlı

sonuçlar elde edilmesinin mümkün olabileceğine işaret etmektedir. Bu durumda, ilerideki ampirik çalışmalarla ortaya konacak sonuçlara ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

5.2. Değerlendirme

Gelişmekte olan pazarlar içinde yer alan Türkiye ekonomisi için ihracat hayati bir önem taşımaktadır. Türkiye'deki ihracatçı firmaların performanslarına etki eden faktörleri analiz etmek oldukça önem arz etmektedir. Bu faktörlerden olduğu değerlendirilen firma yönetim kurullarının rolü bu çalışmanın analiz ettiği önemli bir faktördür. Risklerin azaltılmasında ve ihracat performansının arttırılmasında yönetimin rolü firmalar için büyük önem kazanmıştır. Dolayısı ile firmaların en st düzey karar vericilerinin özellikleri, firmanın ihracatını etkileyebileceği gibi ülke ekonomisinin ihracattan beklentisini de etkileyecektir. Bu bağlamda yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi, deneyimleri, cinsiyetleri, vatandaşlıkları ve görev süreleri gibi demografik özellikleri, bir firmanın ihracat performansının belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısı ile incelemeye aldığımız 65 ihracatçı firma, öncelikle TİM ilk binde listelenmiş ve bununla beraber BIST sanayi endeksinde yer alan firmalardan oluşması çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde, ihracat firmaları yönetim kurullarının demografik özelliklerinin incelenmesi ve bu özelliklerin çeşitliliği ile ihracat performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yönetim kurulu çeşitliliği, hem akademik hem de pratik alanda ilgi çeken bir konu olmuştur. Çeşitlilik kavramı geniştir ve yalnızca firmalar için değil aynı zamanda değişik açılardan toplumsal yapıyı da kapsamaktadır. Bu araştırma, yönetim kurulu demografik çeşitliliğinin firmaların ihracat performansı üzerindeki etkilerini analiz ederek ihracat performansına etki eden unsurların anlaşılmasına katkıda bulunmayı da başarmıştır. Yönetim kurulu demografik çeşitliliği konusunda yapılan araştırmalar sınırlı sayıda bulunmaktadır. Demografik çeşitliliğin ihracat performansına etkisini analiz etmek, literatürde incelenen çalışmalarla uyumlu olduğu kadar farklı bulgulara da ulaşmayı sağlamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin toplam iş hayatı deneyimlerini bağımsız değişkenlere dahil ederek, yönetici demografisinin ve ihracat performansı bağlantısının daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir. Demografik çeşitliliğin ihracat performansına veya daha geniş anlamda firma performansına etkisinin ortaya konması, çeşitliliğin akademik alanda önemli bir araştırma konusu olabileceğini de göstermektedir. Irk ve cinsiyet çeşitliliği literatürde geniş çapta incelenmiştir ve önemli konular arasında olmaya devam etmektedir. Ancak yönetim kurulu çeşitliliği, yalnızca

ırk ve cinsiyet çeşitliliğini değil, bu çalışmada ele alındığı gibi, en geniş kapsamıyla ele alındığında daha eksiksiz bir şekilde firma yönetimlerinin karar alma sürecine katkıda bulunarak firma performansını etkileyebildiği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın bulgularının sahadaki ihracatçı firma yöneticileri için de faydaları olduğu ifade edilebilir. Bulgular, ihracatçı firmaların stratejik hedefleri doğrultusunda ihracat performanslarını artırmaları için yönetim kurullarını yapılandırmalarında yol gösterici niteliktedir. Sahaya yansıyacak diğer bir fayda alanı da TİM gibi ihracatı geliştirme gayretinde bulunan kurumlardır. Düzenleyici otoriteler tarafından ihracatta gelişmeye katkı sağlama potansiyeline sahip ihracatçı firmaların tespit edilmesinde kullanılabilir. Ayrıca araştırma için toplanan veri seti, ihracatçı firmaların yönetim kurullarının demografik özelliklerini içermektedir. Bu veri setinin geliştirilerek ileriki çalışmalara değerli bilgiler sağlaması beklenmektedir.

Desteklenmeyen hipotezlerle ilgili literatür incelemelerimize dayanarak iki öngörü ileri sürülebilir. Bu öngörülerin ilki; bağımsız değişkenlerin firma performansı üzerine etkilerinin bazı araya giren süreçler aracılığıyla işlemekte olduğudur. İkincisi ise yönetimin ihracat performansına etkisinin arka plan değişken olduğudur. Kavramsal literatür incelemelerimizde de açıklandığı gibi, ihracat performansını dolaylı olarak etkileyen yönetsel, organizasyonel ve çevresel faktörler arka plan değişkenler olarak tanımlanabilmektedir. Rekabet ve pazarlama stratejisi unsurlarını içeren değişkenlerin de araştırma modellerine ara değişken olarak eklenmesinin fayda sağlayabileceği göz önünde bulundurulabilir. Ancak, ampirik olarak hipotezleri desteklemek güçleşse bile bağımsız değişkenlerden KYAS, VTDN, KDNY ve DCE değişkenlerinin IHPER üzerindeki etkisinin beklendiği yönde pozitif olması yüksek bir çeşitlilik endeksi değerine sahip bir örneklem kümesi ile bu incelemelerin gerçekleştirilmesi halinde daha tutarlı sonuçlar elde edilmesinin mümkün olabileceğine işaret etmektedir. TDNY ve CNSY bağımsız değişkenlerinin ve kontrol değişkenlerinden YKBY, YKBG, ARGY beklenen değer aksine negatif çıkması ilerideki ampirik çalışmalarla ortaya konacak sonuçlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Kontrol değişkenlerinden PAZY için modelde hem pozitif hem negatif etki beklenirken anlamlı pozitif etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Hem pozitif hem de negatif etkisi olabileceği beklenen diğer kontrol değişkeni FYAS ise negatif etkili olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; çalışma, ekonometrik yöntemlerin uygulanması ve panel veri analizine uygun verilerin kullanılmasıyla genelleştirilebilecek kanıtlar elde etmeyi başardığından, doğası gereği açıklayıcı ve niceldir. İhracat performansı belirleyicileri

üzerine yapılan çalışmalara göre modele alınan kontrol değişkenleri ile birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri literatürden faydalanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişkenlerden olan Kurul Üyesi Eğitim Düzeyi (KYED) çeşitliliğinin İhracat Performansı (IHPER) üzerinde sınır değerde de olsa anlamlı bir ilişki bulunmuş olması güncel bir bilgi sunmaktadır. Ayrıca kontrol değişkenlerinden Yönetim Kurulu Büyüklüğü (YKBY), CEO ikiliği (CEOI) ve Pazarlama Yoğunluğunun (PAZY) etkilerinin anlamlı olması da pratik alanda ihracatçı firma yönetimlerine yol göstericidir. Akademik alanda ise literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Bu sonuçlar, yönetim kurulunun yapısının, firma pazarlama yoğunluğunun ve kurul üyelerinin demografik özelliklerinin bir bütün olarak firmanın ihracat performansına etkisini göstermektedir. Ampirik bulgular, yönetim kurullarının ihracat performansına etkisini incelerken, yönetim kurulu liderlik yapısını, pazarlama harcamalarını ve üyelerin demografik özelliklerini bir bütünün parçaları olarak dikkate almak gerektiğine işaret etmektedir.

5.2.1. Gelecekteki araştırmalar için çıkarımlar

Bu incelemeye dayanarak, ihracat performansına etki eden değişkenlerin ampirik kanıtları konusunda daha fazla araştırma için öneri de sunulmuş olmaktadır. Bulgulardan; özelde yöneticilerin demografik özelliklerinin firmanın ihracat performansına, genelde ise uluslararası ticarete firma yöneticilerinin özelliklerinin firma performanslarına etkilerini anlamak için faydalanılabilir. Gelecekte ihracat firmaları yöneticilerinin karşılaşacağı sorunlar nelerdir ve hangi özellikteki yöneticiler bu sorunlarla başa çıkabilir? Firma yönetim kurulları kaç kişiden oluşmalıdır ve kurullar nasıl çeşitlendirilmelidir? Yönetim kurullarında minimum ve maksimum görev alma süreleri ne kadar olmalıdır? Uluslararası ticaretteki başarıda, firma yönetim kurullarındaki yabancı üyelerin/kadın üyelerin fonksiyonu daha fazla olabilir mi? İhracat firmalarını başarılı bir şekilde yönetmenin çok farklı zorluklarını düşünerek bu sorulara cevaplar aramanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Her zaman yaygın olan kanı, organizasyonlardaki yapısal ve çevresel etkilerin getireceği değişimlerin ve demografik farklılıkların organizasyonun yönetimini daha da zorlaştıracığı yönündedir. İhracat performansını artırmak yada sürdürmek isteyen firmalar daha farklı niteliklerdeki yöneticileri bünyelerinde barındırmaları gerekebilir. Kurulların yönetiminde etkili olabilmek için, yönetim kurulu başkanının sahip olduğu özellikler yeterli gelmeyebilir. Nitekim demografik çeşitlilik endeksindeki ve çeşitlilik değerlerindeki değişimler bu duruma işaret etmektedir. Yönetim kurulu başkanlarının görev sürelerinin diğer üyelerden daha fazla olması, zaman içerisinde kurul

yönetimlerinin yaşlanma sorunu ile karşı karşıya kalacağına da işaret etmektedir. Bu eğilimlerin yanı sıra artan firma yaşı ve yaşlanan işgücü, çeşitliliğin özelde ihracat performansı genelde firma performansı üzerindeki etkilerini anlama ihtiyacını artırmaktadır. Yönetim kurulunun demografik niteliklerinin, iş gücündeki demografik nitelikleri temsil edebiliyor olmasının etkilerini anlamak eskisinden daha da önemli hale gelmektedir. Bunun için yönetim kurulu üyeleri arasındaki farklılıkları temsil eden özellikler hakkında veri geliştirmeye ihtiyaç vardır. Bu araştırmada, ihracat performansı literatüründe en yaygın şekilde kullanılan demografik özelliklerden faydalanılarak yönetim kurulu demografik çeşitliliği ölçülmüştür. Çeşitlilik ve performans tek taraflı kavramlar değildir. Bu nedenle, çeşitliliğin performans üzerindeki etkilerini ölçebilmek için ölçütlerin seçimi ve beklenen performansın ne olduğunun açık olması önemlidir. Ancak gelecekteki çalışmalarda çeşitlilik daha farklı şekilde tanımlanabilir ve toplanan veriler daha geniş alanda performans etkilerini incelemekte kullanılabilir. Uluslararası ticaret ve sosyal yapıdaki değişimler, firma faaliyetleri ile ilgili tercih edilen farklı yönetici özelliklerini belirgin hale getirebilir. Bu nedenle, firmaların performansı, firma yönetimlerinin sahip oldukları demografik özelliklerinin çeşitliliğinden beslenerek rekabet avantajı elde edebilen bir seviyeye çıkartılmasına bağlı olabilir.

Bu çalışmada demografik özellikler esas alınarak; yaş, cinsiyet, vatandaşlık gibi görünür kişisel özelliklere ve işlevsel özellikler olan eğitim, iş hayatı deneyimi ve görev süresi gibi çalışma hayatı ile ilgili niteliklere odaklanılmıştır. Bununla birlikte, belirli bir grupta yeterince temsil edilmeyen herhangi bir nitelik veya bireysel kazanımlar bir çeşitlilik kategorisi veya değişkeni olabilir. İhracat performansı belirleyicisi olan değişkenleri ayırt etmek için farklı çeşitlilik nitelikleri kullanılabilse de, bu çalışmada; ihracat performansına (bağımlı değişken) etkisi olabilecek bağımsız değişkenlerden olan, bir dış ticaret firmasının en üst düzey karar mekanizması ve performansının sürdürülmesinde etkili olan yönetim kurullarının demografik özelliklerine ve kurulların bu özellikler açısından çeşitliliğine odaklanılmıştır. Bu anlamda, özellikle uluslararası ticarete beklenen değişimlerle en belirgin veya görünür olan yönetici niteliklerinin, yönetim kurulu demografik çeşitliliğine eklenerek çalışmalara devam edilebileceği düşünülmektedir.

Performans ölçütlerinin seçimi ve beklenen performansın ne olduğunun açık olması ile ilgili olarak Türkiye’de ihracatın temel belirleyicisinin ne olduğu ve reel kur hareketleri etkilerinin firma performanslarına etkileri ile ilgili çalışmaların sunduğu bilgiler ihracat performansını değerlendirirken göz önünde tutulabilir.



KAYNAKLAR

- Aaby, N., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4).
- ABD İş Dünyası Yuvarlak Masa Kurulu Bildirgesi, 1990 (06.Kasım 2021). (Corporate Governance and American Competitiveness March, 1990. Statement of The Business Roundtable.) The Business Lawyer, Vol. 46, No.1. <https://www.businessroundtable.org/>
- Açıkdilli, G. (2013). *Firmaların İhracat Performanslarını Etkileyen Unsurlar: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amemiya, T. (1973). Regression Analysis When The Dependent Variable is Truncated Normal. *Econometrica*, Vol. 41, No. 6, 997-1016.
- Akay, E. (2020). *The Role of Board Settings and Climate for Creativity, Board Member Creativity, Board Diversity and Environment in the Relationship Between Board Creativity and Innovation Ambidexterity: An Empirical Study on Corporate Boards*. Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, M., Yılmaz, M. K., Topçu, N., & Uysal, Ö. (2021). The Impact of Ownership Structure, Board Attributes and XBRL Mandate on Timeliness of Financial Reporting: Evidence from Turkey. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(4), 706–731. <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2020-0127>.
- Ali, M., Metz, I. And Kulik, C. T. (2007). *Workforce Gender Diversity: Is It a Source of Competitive Advantage?* 21'st ANZAM Conference, University of Melbourne, Sydney, Australia.
- Andreou, P. C., Louca, C., & Panayides, P. M. (2014). Corporate Governance, Financial Management Decisions and Firm Performance: Evidence from The Maritime Industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 63, 59–78. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2014.01.005>.
- Anıl, K. N. (2009). *İhracat Performansını Belirleyen Faktörler Arasındaki İlişkiler ve İhracat Başarısına Etkileri: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Çetin, A. (2010). (2 Kasım 2021) *Impact of Board Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange*. file:///D:/SSRN-id1572283.pdf.
- Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Çetin, A. (2015). How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms: Board Diversity in Emerging Markets. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83–103. <https://doi.org/10.1111/corg.12103>.
- Ararat, M. and Dallas, Ge. (2011). Corporate Governance in Emerging Markets : Why It Matters to Investors—and What They Can Do About It. *Private Sector Opinion*; No. 22. World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11071>.

- Ararat, M., Claessens S. and Yurtoglu B.B.(2020). Corporate Governance in Emerging Markets: A Selective Review and An Agenda for Future Research, *Emerging Markets Review*, <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100767>.
- Astarlıoğlu, M. (2013). *Evaluating The Dynamics of Export Performance: Moderating Effects of Proximate Environment on Firm Strategies and Export Performance*. Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atlı, H. (2017). *Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ayar, B. ve Erdil, T.S. (2018). İnovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 49, ISSN 1300-0845.
- Bağış, M. (2018). *Kaynak Temelli Yaklaşımın Disipliner Temelleri*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltagi, B.H. and Wu, X.P. (1999). Unequally Spaced Panel Data Regressions With AR(1) Disturbances. *Econometric Theory*, 15, 814-823.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) , Nov., 1995, Vol. 9, No. 4.
- Barrett, A. (2017). (2 Kasım 2021) *Age Diversity Within Boards of Directors of the S&P 500 Companies*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/04/06/age-diversity-within-boards-of-directors-of-the-sp-500-companies/>.
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85–101. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>.
- Berle, A.A. and Means, G.C. (1933). *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company, New York.
- Bernini, M., Guillou, S and Bellone, F. (2015). Financial Leverage and Export Quality: Evidence from France. *Journal of Banking & Finance* 59, 280-296.
- Bhattacharya, M. And Bloch, H. (2004). Determinants of Innovation. *Small Business Economics* 22: 155–162. Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration of The Literature on The Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*. Presented at the 1976 International meeting of the Academy of International Business, Alexandria, Egypt.

- Bilkey, W. J. (1982). Variables Associated with Export Profitability. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 39–55. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490549>.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>.
- Blau, P.M. (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, Apr., 1970, Vol. 35, No. 2, 201- 218.
- Blau, P.M. (1974) Presidential Address: Parameters of Social Structure. *American Sociological Review*, Vol. 39, No. 5, 615-635.
- Blau, P.M. (1977) A Macrosociological Theory of Social Structure. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 1, 26-54.
- Bonaccorsi, A. (1992) On The Relationship Between Firm Size And Export Intensity. *Journal Of International Business Studies*, Fourth Quarter, 605-635.
- Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 66-100.
- Borsa İstanbul (BIST), (06 Kasım 2021) <https://www.borsaistanbul.com/tr/>.
- Boztoprak, H. (2018). *Kurum, Endüstri ve Kaynak Bazlı Faktörlerin Firma Performansı üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Breusch, T. S. and Pagan, A. R. (1980) The Lagrange Multiplier Test and Its Applications to Model Specification in Econometrics. *The Review of Economic Studies*, Vol. 47, No. 1, Econometrics Issue, 239-253.
- Brown, M. B. and Forsythe, A. B. (1974). Robust Tests for The Equality of Variances. *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 69, No. 346, 364-367.
- Bühner, R. (1987). Assessing International Diversification of West German Corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 25-37.
- Calof, J. L., (1994). The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 367-387.
- Canbay, Ş. (2020). Türkiye'de Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Harcamalarının İhracat Üzerindeki Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 63, 131-140.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review* 38 (2003) 33-53 SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.304499>.

- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Cavusgil, S.T. (1976). *Organizational Determinants of Firms' Export Behavior: An Empirical Analysis*. Ph.D. dissertation, The University of Wisconsin, Madison, Wisconsin.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x>.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114. <https://doi.org/10.2307/3151322>.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* Vol. 58, 1-21.
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626–670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis. *International Marketing Review*, 10(3), 02651339310040643. <https://doi.org/10.1108/02651339310040643>.
- Choi, J. J., Park, S. W., & Yoo, S. S. (2007). The Value of Outside Directors: Evidence from Corporate Governance Reform in Korea. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42(4), 941-962.
- Claessens, S. and Yurtoglu, B. B. (2012) Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey. *Emerging Market Review*, 15, 1-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2013). Like Milk or Wine: Does Firm Performance Improve with Age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173–189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.07.002>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates. Routledge. ISBN: 0805802835. United States of America.
- Collis, D.J. (1994). *Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?* Strategic Management Journal, Vol. 15, 143-152.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E. J. (1985). *The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance*. Journal of International Business Studies, C.16, 37-55.
- Cura, F. (2017). *İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Pazarlama Politikalarına Etkileri: Konya Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çalışkan, M. (2015). *Yönetim Kurulu Yapısının Etkinlik, Strateji Kurma ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Anadolu 500 Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, İ. (2014). *Türkiye’de İhracat Yapan KOBİ’lerin Ortaklık ve Sermaye Yapılarının İhracat Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü.
- Çütcü, İ. (2015). *Tekstil Sektöründe İnovasyon ve İhracat Performansı: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği*. Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danışman, A. ve Sökmen, A.G. (2007). Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 213-230.
- Da Rocha, A., Christensen, C.H. and Eduardo da Cunha, C. (1990), Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001531>.
- Del Guercio, D., Dann, L. Y., & Partch, M. M. (2003). Governance and Boards of Directors in Closed-end Investment Companies. *Journal of Financial Economics*, 69(1), 111–152. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00110-7](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00110-7).
- Demirhan Atabek, A. (2013). *Export Behavior Of The Turkish Manufacturing Firms, 1989-2010 Period*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Department of Economics.
- Dinçer, S. E. (2008). Veri Zarflama Analizinde Malmquist Endeksiyle Toplam Faktör Verimliliği Değişiminin İncelenmesi ve İMKB Üzerine bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl 2008, cilt XXV, Sayı 2.
- Dinçer, A. (2021). *Determinants of Sectoral and Firm Size Export Performance: Empirical Evidence From The Turkish Manufacturing Industry*. Doktora Tezi. Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Department of Economics.
- Dou, Y., Sahgal, S., & Zhang, E. J. (2015). Should Independent Directors Have Term Limits? The Role of Experience in Corporate Governance. *Financial Management*, 44(3), 583–621. <https://doi.org/10.1111/fima.12091>.
- Driscoll, J.C. and Kraay, A.C. (1998). Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Panel Data. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 80, No. 4, 549-560.
- Durbin, J. and Watson, G. S. (1971) Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression III. *Biometrika*, Vol. 58, No. 1, 1-19.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics* 48, 35-34.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No.3, 488-511.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 57-74.
- Eker, D. (2021). *Yönetim Kurullarının Yapısı ve Firma Performansı İlişkisi: Borsa İstanbul'a Kayıtlı Firmalar Örneği*. Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erişmiş, A. (2013). *Yönetim Kurulu Yapısının BIST Şirketlerinin Performansı Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol.88(2), 288-307.
- Fama, E. F. and Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI.
- Filatotchev, I., Isachenkova, N. and Mickiewicz, T. (2007). Corporate Governance, Managers' Independence, Exporting, and Performance of Firms in Transition Economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 43, No. 5, 62–77.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. I. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 489-505.
- Ghabankandi, A. A. (2018). *Firma Kaynakları ve Rekabet Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerinde Etkisi: Seçilmiş Tarım Ürünleri İhracatı Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, A. B., Francisco, S., Malmendier, U., & Tate, G. (2006). *Financial Expertise of Directors*. NBER Summer Institute Corporate Governance meeting. Earlier versions of this paper were titled "The Impact of Boards with Financial Expertise on Corporate Policies Fall 2004 NBER Corporate Finance program meeting.
- Hacıoğlu, A. (2009). *Türkiye'de Dış Ticaret Mevzuatı ve Ekonomi Politikaları Arasındaki Uyum Sorunlarına İlişkin Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hausman, J.A. (1978). *Specification Tests in Econometrics*. Massachusetts Institute of Technology, 50 Memorial Drive Cambridge, Mass. 02139. Digitized by the Internet Archive in 2011 with funding from Boston Library Consortium Member Libraries.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). Resource-Based and Institutional Perspectives on Export Channel Selection and Export Performance. *Journal of Management*, 39(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0149206312445926>.
- Hirsch, S. and Bijaoui I. (1985). R&D Intensity and Export Performance: A Micro View. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Bd. 121, H.2, 238-251.
- Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie Board: Board Tenure and Firm Performance. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1285–1329. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12209>.

- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. and Greger, C. (2015). What Determines Demographic Similarity Between Incumbent CEOs and Their Successors? A CEO Informal Power Perspective. *Managerial and Decisions Economics*, 36: 421–438 (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/mde.2679.
- İhracat Rejimi Kararı (6 Ocak 1996). Dış Ticaret Müsteşarlığından Resmî Gazete Numarası 22515. Karar Sayısı: 95/7623.
- İhracat Yönetmeliği (6 Haziran 2006). Dış Ticaret Müsteşarlığından Resmî Gazete Numarası 26190.
- İlhan-Nas, T., & Kalaycıoğlu, O. (2016). The Effects of The Board Composition, Board Size and CEO Duality on Export Performance: Evidence from Turkey. *Management Research Review*, 39(11), 1374–1409. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2015-0014>.
- Ingley, C., & Van der Walt, N. (2005). Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and Performance Implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 632–653. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00456.x>.
- İpek, İ. (2017). *Institutional And Resource-Based Antecedents of Export Performance: The Mediating Role of Export Market Orientation*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences Department Of Business Administration.
- İri, R. (2018). *İşletmelerin İhracat Performansına Ülke Kredi Notunun Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Niğde: Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İyiler, Z. (2019). *The Mediating Role of Brand Strength and Supplier Relations Between Firm Orientations and Export Performance In E- Retailing Companies*. Doktora Tezi. İstanbul: Okan University Institute of Social Sciences.
- Jaisinghani vd. (2019). Marketing Intensity and Persistence of Firm Performance: Empirical Evidence from Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 69 No. 6, 1109-1127.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360. Q North-Holland Publishing Company.
- Jensen, C. M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, Vol. XLVIII, NO. 3.
- Kagzi, M. & Guha, M. (2018). Board Demographic Diversity: A Review of Literature. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 33–51. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2017-0002>.
- Kahveci, E. (2010). *İhracat Performansı ile İşletme Stratejileri İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kahveci, E. (2013). *İhracat Performansı Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler*. Verimlilik Dergisi, (1),43-74.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21765/233944>.
- Kalaycıoğlu, O. (2017). *Rekabetçi bir Yaklaşımla İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Türk İmalatçı-İhracatçı Firmaları Üzerine Uygulamalı bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) (05 Nisan 2022).
<https://www.kap.org.tr/project/KAP/file/content/KAP%20Hakk%C4%B1nda%20FGenel%20Bilgiler%20FKAP%20Brosur%20Yeni>.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
<https://doi.org/10.1177/0092070300284003>.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in A European Context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35. <https://doi.org/10.1108/03090569610121656>.
- Khan, A. (2021). *The Relationship Between Demographic Board Diversity And Dividend Policy: Empirical Evidence From Turkey*. Doktora Tezi. İstanbul: İbn Haldun University School of Graduate Studies.
- Kılıç, M. (2017). *Kurumsal Yönetim, Sahiplik Yapısı ve Finansal Performans İlişkisi: BIST’de bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E. (2016). *İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, J., & Hemmert, M. (2015). What Drives the Export Performance of Small and Medium-sized Subcontracting Firms? A Study of Korean Manufacturers. *International Business Review*, 25(2), 511–521.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.002>.
- Krishnan, H.A., Tadepalli, R. And Park, D. (2009). R&D Intensity, Marketing Intensity, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues* , Vol. 21, No. 2, 232-244.
- Kobal, H. Y. (2017). *Vekalet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında, Yönetim Kurulu Özelliklerinin Finansal Performansa Etkisi: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kosnik, R. D. (1990). Effects of Board Demography and Directors’ Incentives on Corporate Greenmail Decisions. *The Academy of Management Journal* , Mar., 1990, Vol. 33, No. 1, 129-150.

- Kowerski, M. And Bielak, J. (2021). *Measuring The Relationship Between Financial Variables with A Panel Data Structure*. Academia Letters preprint. Full text in polish: https://ws.stat.gov.pl/WS/2021/5/gus_ws_2021_05_mieczyslaw DOI:10.5604/01.3001.0014.8781.
- Lages, L. F., Lages, C., & Lages, C. R. (2005). Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard. *Journal of International Marketing*, 13(3), 79–104. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.3.79>.
- Lages, L. F., & Lages, C. R. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36–56. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.36.25647>.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600209>.
- Leonidou, L.C, Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-analysis. *Journal of Business Research* 55, 51– 67.
- Lin, B., Lee, Y. and Hung, S. (2006). R&D Intensity and Commercialization Orientation Effects on Financial Performance. *Journal of Business Research* 59, 679–685.
- Livnat, J., Smith, G., Suslava, K. and Tarlie, M. (2017). Do Directors Have a Use-By Date? Examining the Impact of Board Tenure On Firm Performance.pdf. 2016 *Journal of Accounting, Auditing and Finance Conference* and Haskell & White Corporate Reporting and Governance Academic Conference.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2001). The Resource-based View and Economics. *Journal of Management*, 27(6), 723–754. <https://doi.org/10.1177/014920630102700608>.
- Loderer , C. and Waelchli, U. (2010). *Firm Age and Performance*. MPRA Paper No. 26450, posted 07 Nov 2010 05:57 UTC, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26450/>.
- Lu, J., Xu, B and Liu, X. (2009). The Effects of Corporate Governance and Institutional Environments on Export Behaviour in Emerging Economies. *Management International Review* 49, 455–478.
- Madsen, T.K. (1989). *Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence*. *International Marketing Review*, Vol. 6 Iss: 4.
- Markovitch, D.G., Huang, D. And Ye, P. (2020). Marketing Intensity and Firm Performance: Contrasting the Insights Based on Actual Marketing Expenditure and Its SG&A Proxy. *Journal of Business Research* 118, 223–239.

- McDonald, J. F. and Moffitt, R.A. (1980). The Uses of Tobit Analysis. *The Review of Economics and Statistics*, Volume 62, Issue 2, 318-321.
- Mert, A. (2007). *The Impact of Ceo and Human Capital Characteristics on SME Export Performance*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 6(2), 42–61. <https://doi.org/10.1177/026624268800600204>.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. <https://doi.org/10.2307/258667>.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. And Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review* , Jul., 1978, Vol. 3, No. 3, 546-562.
- Nakos, G., Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (1998). The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 23–47. https://doi.org/10.1300/J042v11n04_03.
- Nam, J., Liu, X., Lioliou, E., & Jeong, M. (2018). Do Board Directors Affect the Export Propensity and Export Performance of Korean firms? A Resource Dependence Perspective. *International Business Review*, 27(1), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.001>.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations?, *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 1/2, 9-32.
- Nisiyama, E.K. and Nakamura, W.T. (2018). Diversity of The Board and Capital Structure. *Journal of Business Management*. 551-563. São Paulo 58(6). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180604>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Ntim, C.G. (2013). Board Diversity and Organizational Valuation: Unravelling the Effects of Ethnicity and Gender. *J Manag Gov. Springer Science+Business Media New York*.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, *OECD Publishing*, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

- Oxelheim, L., & Randøy, T. (2003). The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369–2392. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00395-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00395-3).
- Özer, M. Ve Çiftçi, N. (2009). Ar-Ge Harcamaları ve İhracat İlişkisi: OECD Ülkeleri Panel Veri Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23, 39-50.
- Palomino-Tamayo, W., Timana, J. and Cervino, J. (2020). The Firm Value and Marketing Intensity Decision in Conditions of Financial Constraint: A Comparative Study of the United States and Latin America. *Journal of International Marketing Vol. 28(3) 21-39*.
- Peng, M. W. (2001). The Resource-based View and International Business. *Journal of Management*, 27 803-829.
- Peng, M. W. (2004). Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions. *Strategic Management Journal* , May, 2004, Vol. 25, No. 5, 453-471.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of The Growth of The Firm* (4th ed., Rev. ed). Revised edition Oxford University Press.
- Pesaran, M.H. (2004). *General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels*. IZA Discussion Paper No. 1240.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books (2003), Stanford, California. Originally published: New York, Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1973). Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349. <https://doi.org/10.2307/2391668>.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 28(1), 67–81. <https://doi.org/10.2307/41165170>.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing , Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Reddy, S. And Jadhav, A.M. (2019). Gender Diversity in Boardrooms– A Literature Review. *Cogent Economics & Finance*, 7: 1644703. DOI:10.1080/23322039.2019.1644703
- Salahoğlu, H. P. (2019). *Kurumsallaşma ve İhracat Performansı İlişkisi: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Say, S. (2019). *Kurumsal Yönetimin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schlegelmilch, B.B. and Ross, A.G. (1987). The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success. *Journal of Marketing Management* 1987, 3, No. 2. 145-158.

- Scott, J.T. (1984). *Firm Versus Industry Variability in R&D Intensity. R & D, Patents, and Productivity*, Editor: Zvi Griliches, ed. University of Chicago Press Volume, 233- 248. ISBN: 0-226-30884-7 <http://www.nber.org/books/gril84-1>.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493. <https://doi.org/10.2307/2392880>.
- Selçuk, E. A. and Tapkı, İ.G. (2016). Determinants of Export Propensity and Performance: Evidence from Turkish Firm-level Data. *Int.J.Eco.Res*, 2016, v7i2, 01 - 07 ISSN: 2229-6158.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New.” *Administrative Science Quarterly*, Jun., 1996, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, 270-277.
- Sermaye Piyasaları Kanunu (SPK) Tebliğ No.56 (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. 30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.
- Sermaye Piyasaları Kanunu (SPK) 6362 sayılı (2012). Gerekçe. T.C. Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü 18/6/2012 Sayı: B.02.0.KKG.0.10/101-541/2663.
- Sermaye Piyasaları Kurulu (2022). Sermaye piyasaları kurulunun oluşumu <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/0/1/1>.
- Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği, II-14.1, (2013). 13/6/2013 tarihli ve 28676 sayılı Resmî Gazete.
- Özel Durumlar Tebliği, II-15.1 (2014). 23/1/2014 tarih ve 28891 sayılı Resmi Gazete.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing* Vol. 6, No.3., 59-81 ISSN 1069-031X.
- Singh, D.A. (2009). Export Performance of Emerging Market Firms. *International Business Review* 18, 321-330.
- Songur, A. (2015). *Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO 500 İhracatçı İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sousa, C. M. P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review* Volume 2004, No. 09.
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>.
- Srivasta, N. K. (2015). Does Governance Structure Have Any Effect on Firm Performance During the Financial Crisis: Evidence from Selected Indian Companies. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 368–383. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2015-0014>.

- Şener, İ. (2011). *Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi*. Doktora tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, E. (2016). *Firma ve Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ'lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Tim 1000 Örneği*. Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tobin, J. (1958). Estimation of Relationships for Limited Dependent Variables. *Econometrica*, Vol. 26, No. 1, 24-36.
- Tookey, D. A. (1964). Factors Associated With Success in Exporting. *Journal of Management Studies*, 1(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1964.tb00122.x>.
- Topaloğlu (2017). *Yönetim Kurulu Yapısının Finansal Performansa ve Risk Alma Eğilimine Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tornyeva, K., & Wereko, T. (2012). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Insurance Sector of Ghana. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.13.
- Tuğdemir Kök, G. (2017). *Impact of Board Structure on Financial Performance in Shipping Companies*. Yüksek Lisans Tezi. İZMİR: Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences.
- Tukey, J.W. (1962). The Future of Data Analysis. *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 33, No. 1, 1-67.
- Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı (12.02.2022). *Hazine Müsteşarlığı* <https://www.hmb.gov.tr/finansal-piyasalar-ve-kambiyo-mevzuat>.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) (12.02.2022). *Temel Faaliyetler*. <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Banka+Hakkinda/Mevzuat/Kambiyo/>.
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (12.02.2022). *Gümrükler Genel Müdürlüğü*. <https://ggm.ticaret.gov.tr/kurumsal/tarihce>.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (06 Kasım 2021). *TİM 2019-2020 Faaliyet Raporu*. https://tim.org.tr/files/downloads/Raporlar/TIM_2019_2020_Faaliyet_Raporu.pdf.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (21 Şubat 2022). *TİM Report, Şubat 2022, Sayı 204* <https://tim.org.tr/files/downloads/Timreport/TIMReport204.pdf>.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (03 Haziran 2022). *TİM Raporları Arşiv, 2017*. <https://www.tim.org.tr/tr/kose-yazarlari-can-fuat-gurlesel-doviz-kuru-artistlari-dis-ticareti-nasil-etkiliyor-.html>.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (25 Aralık 2021). *Sektör Bilançoları*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Sektor-Bilancolari-2020-37191>.

- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (25 Aralık 2021). *Dış Ticaret*.
<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=dis-ticaret-104&dil=1>.
- Türk Ticaret Kanunu (TTK) (2011). Resmî Gazete : Tarih : 14/2/2011 Sayı : 27846.
- Ural, T., & Acaravcı, S. K. (2006). The Effects of Firm's Strategic Factors on Export and Firm Performance: A Comparison of Permanent and Sporadic Exporters. *Problems and Perspectives in Management*, 4(4), 42-62.
- Ursic, M., & Czinkota, M. (2015). *The Relationship Between Managerial Characteristics and Exporting Behavior*. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, 208-211. doi:10.1007/978-3-319-17055-8_42.
- Van den Berghe, L. A. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board? *Corporate Governance*, 12(4), 461-478. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00387.x>.
- Van der Walt, N. and Ingley, C. (2003). *Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors*. 5th International Conference on Corporate Governance and Direction, 8–10 October 2002, Center for Board Effectiveness, Henley Management College.
- Van der Walt, N., Ingley, C., Shergill, G. S., & Townsend, A. (2006). Board Configuration: Are Diverse Boards Better Boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/14720700610655141>.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- Van Weele, A.J. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama* (Çev. Ed.: Metin Çancı) Literatür Yayınları.
- Wagner, J. (1995). Exports, Firm Size and Firm Dynamics. *Small Business Economics* 7: 29-39, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance*, 11(3), 218–234. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00320>.
- Williams, K.Y. and O'Reilly III (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review Of 40 Years Of Research. *Research in Organizational Behavior*, Volume 20, 77-140. ISBN: 0-7623-0366-2.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Wernerfelt, B. (1995) The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 171-174.

- Yerdelen Tatoğlu, F. (2021). *Panel Veri Ekonometrisi*. 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00844-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00844-5).
- Yıldırım-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115–130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00663.x>.
- Yılmaz, C. (2016). *The Effect of Board Structure and Foreign Ownership on Firm Performance: Turkey Case*. Doktora Tezi. İstanbul: Okan University, Institute of Social Sciences.
- Zahra, A. S. and Pearce II, J.A. (2009). Boards of Directors and Corporate Financial Performance A Review and Integrative Model. *Journal of Management* Vol.15, No.2, 291-334.
- Zou, S., & Cavusgil, T.S. (1996). Global Strategy: A Review and An Integrated Conceptual Framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52–69. <https://doi.org/10.1108/03090569610105799>.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998) The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing* Vol. No.3, 37-58 6, 1998, ISSN 1069-031X.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, 333-356, © MCB University Press, 0265-1335.



ÖZGEÇMİŞ

Ankara'da ilköğretimine başladıktan sonra Çorum-Alaca, Rize ve Kocaeli illerinde devam etmiştir. Ankara Polis Koleji'ndeki lise eğitimi ardından lisans eğitimini Ankara Polis Akademisinde tamamlamıştır. Meslek hayatını sürdürürken bir çok mesleki kurs ve seminerlere ulusal ve uluslararası düzeyde katılmıştır. Yüksek lisans eğitimini Uluslararası Saraybosna Üniversitesi (IUS) İşletme ve Yönetim Fakültesinde tamamlamıştır. 2015 yılında Yalova Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümünde doktora programına başlamıştır.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

Bulunmamaktadır.

DİĞER YAYIN VE ESERLER

- Ay, A. (2018). International Funding of Fight against Terrorism . *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi* , 5 (9) , 102-117 . DOI: 10.20860/ijoses.420965 <https://doi.org/10.20860/ijoses.420965>
- Elitaş, B.L. ve Ay, A. (2018). *Finansal Raporlama Standartlarının Kilometre Taşları*. In Traders Uluslararası Ticaret Kongresi Kongre Kitabı (I. : 2018: Sakarya), 337-363.
- Özcan, S. ve Ay, A. (2017). *Uygulamalı Girişimcilik Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Yalova Örneği*. 8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi ICE 2017 Bildiri Kitabı, 1051-1063