

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ  
İŞLETMELERİN İHRACAT SORUNLARI: DOĞU  
ANADOLU BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan  
Murat GÜLER**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE**

**HAZİRAN 2026, ERZİNCAN**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

**“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Sorunları: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama”** isimli **“Yüksek Lisans”** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

**Murat GÜLER**

**T.C.**  
**ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Ana Bilim Dalı : İşletme

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat

Sorunları: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 76 sayfalık kısmına ilişkin 29/06/2026 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %6'dır.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 29/06/2026

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE

**Öğrenci:** Murat GÜLER

## **KILAVUZA UYGUNLUK**

**“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Sorunları: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama”** başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

### **Hazırlayan**

Murat GÜLER

### **Danışman**

Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

**Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE** danışmanlığında **Murat GÜLER** tarafından hazırlanan “**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Sorunları: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

29/06/2026

### JÜRİ:

Danışman : **Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE** (İmza)  
Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Hümeysra SADAKLIOĞLU** (İmza)  
Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Özlem AKBULUT DURSUN** (İmza)

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun .... /.... /2026 tarih ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2026

Doç. Dr. Müge MANGA

Enstitü Müdürü

## ÖN SÖZ

Bu çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat sürecinde karşılaştıkları zorlukların ortaya konulması ve bu alanda farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Bölgenin ekonomik potansiyelini değerlendirmek ve KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda daha güçlü yer almalarına destek olmak amacıyla yapılan bu araştırmanın, akademik ve profesyonel gelişim açısından önemli bir adım olduğu düşünülmektedir.

İhracat alanındaki sorunların çözümü için öncelikle KOBİ'lerin finansman imkânlarının artırılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca pazarlama ve lojistik süreçlerinde yaşanan engellerin giderilmesi, işletmelerin uluslararası rekabetteki avantajlarını artıracaktır. Bölgesel düzeyde uygulanacak teşviklerin çeşitlendirilmesi ve ihracat eğitimlerinin yaygınlaştırılması, KOBİ'lerin bilgi ve donanımlarını güçlendirecek, böylece ihracat kapasitelerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda tüm paydaşların iş birliği içinde çalışması, bölge KOBİ'lerinin sürdürülebilir büyüme yolunda ilerlemeleri açısından kritik önemdedir.

**Murat GÜLER, Erzincan, 2026**

## **TEŞEKKÜR**

Tez çalışmam süresince, bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan, değerli katkılarını esirgemeyen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Özellikle danışmanlığımı yapan ve çalışmalarımda beni yönlendiren Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE'ye, sabrı, anlayışı ve destekleri için en derin şükranlarımı ifade etmek isterim.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde zamanlarını ayırarak anketlerime katılan Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletme temsilcilerine teşekkür ederim. Sizlerin değerli katkıları olmadan bu çalışma mümkün olmazdı.

Ayrıca, her zaman yanımda olan ve moralimi yüksek tutan sevgili aileme, maddi ve manevi destekleri için teşekkür ederim.

**Murat GÜLER**

# **KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN İHRACAT SORUNLARI: DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

**Murat GÜLER**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2026**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE**

## **ÖZET**

Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları engellerin incelendiği bu çalışmada, işletmelerin finansman, pazarlama, üretim, lojistik ve insan kaynakları alanlarındaki algılarının ihracat performansına etkisi araştırılmıştır. Literatürde bölgeye özgü KOBİ ihracatı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması, çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırmanın amacı, bu faktörlerin dış pazarlara açılma üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışma, yapılandırılmış anket yöntemi ile Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki 385 KOBİ temsilcisi üzerinde uygulanmıştır. Finansman, Pazarlama, Üretim, Lojistik, İnsan Kaynakları sorunlarının ihracat performansı üzerindeki etkisi, SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, finansman ve pazarlama alanlarında karşılaşılan güçlüklerin ihracat performansını olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Bölgesel özellikler göz önünde bulundurulduğunda, çalışma KOBİ'lerin ihracat kapasitesinin artırılması için finansal desteklerin çoğaltılması, pazarlama eğitimlerinin yaygınlaştırılması ve lojistik süreçlerin güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, bölgedeki KOBİ'ler ve politika yapıcılar için sınır ticaretinin geliştirilmesi, dijital pazarlama ve e-ihracat uygulamalarının yaygınlaştırılması, uluslararası pazarlarda markalaşma ve lojistik altyapının güçlendirilmesine yönelik ihracat stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme, İhracat Pazarlaması, Doğu Anadolu Bölgesi

# **EXPORT CHALLENGES FACED BY SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A CASE STUDY IN THE EASTERN ANATOLIA REGION**

**Murat GÜLER**

**Erzincan Binali Yıldırım University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Master's Thesis, June 2026**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Hilal Saadet AKTEPE**

## **ABSTRACT**

This study examines the obstacles faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the Eastern Anatolia Region during their export processes. It investigates the impact of these perceptions on export performance in the areas of finance, marketing, production, logistics, and human resources. The limited number of studies in the literature specifically on SME exports in this region increases the importance of this study. The aim of the research is to reveal the impact of these factors on access to foreign markets.

The study was conducted using a structured survey method on 385 SME representatives in the Eastern Anatolia Region. The impact of problems in finance, marketing, production, logistics, and human resources on export performance was analyzed using SPSS and AMOS programs. The results showed that difficulties encountered in finance and marketing positively affected export performance. Considering regional characteristics, the study reveals that increasing financial support, expanding marketing training, and strengthening logistics processes are necessary to increase the export capacity of SMEs. In this respect, the study sheds light on the development of export strategies for SMEs and policymakers in the region, focusing on improving cross-border trade, expanding digital marketing and e-export practices, branding in international markets, and strengthening logistics infrastructure.

**Keywords:** Small and Medium-Sized Enterprises, Export Marketing, Eastern Anatolia Region

## İÇİNDEKİLER

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN İHRACAT SORUNLARI: DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....        | i    |
| TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....            | ii   |
| KILAVUZA UYGUNLUK .....              | iii  |
| KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....          | iv   |
| ÖN SÖZ .....                         | v    |
| TEŞEKKÜR.....                        | vi   |
| ÖZET .....                           | vii  |
| ABSTRACT .....                       | viii |
| İÇİNDEKİLER.....                     | ix   |
| SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiii |
| TABLolar LİSTESİ .....               | xiv  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....               | xvi  |
| GİRİŞ.....                           | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER VE İHRACAT

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Kavramı .....                             | 4  |
| 1.1.1. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması (Türkiye ve Uluslararası Karşılaştırma) .... | 5  |
| 1.1.2. KOBİ'lerin Ekonomik Sistemdeki Rolü .....                                     | 6  |
| 1.1.3. KOBİ'lerin Temel Özellikleri ve Yapısal Farklılıkları .....                   | 7  |
| 1.2. KOBİ'lerde Pazarlama Anlayışı .....                                             | 8  |
| 1.2.1. Geleneksel ve Modern Pazarlama Yaklaşımları.....                              | 8  |
| 1.2.2. KOBİ'lerde Pazarlama Faaliyetlerinin Özellikleri .....                        | 10 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3. KOBİ’lerde Pazarlama Sorunları .....                     | 11 |
| 1.3. İhracat ve İhracat Pazarlaması .....                       | 13 |
| 1.3.1. İhracat Kavramı ve Kapsamı .....                         | 15 |
| 1.3.2. İhracat Pazarlaması Kavramı.....                         | 16 |
| 1.3.3. İhracat Pazarlamasının İşletmeler Açısından Önemi.....   | 18 |
| 1.4. KOBİ’lerde İhracatın Önemi .....                           | 19 |
| 1.4.1. Rekabet Avantajı ve Büyüme .....                         | 19 |
| 1.4.2. Uluslararasılaşma Süreci .....                           | 19 |
| 1.4.3. Pazar Çeşitlendirme ve Risk Yönetimi.....                | 20 |
| 1.5. İhracat Teorileri ve KOBİ Bağlamı .....                    | 21 |
| 1.5.1. Geleneksel Dış Ticaret Teorileri.....                    | 21 |
| 1.5.2. İşletme Temelli İhracat Teorileri.....                   | 21 |
| 1.5.3. Aşamalı Uluslararasılaşma Modeli (Uppsala Modeli ) ..... | 22 |
| 1.5.4. Ağ Yaklaşımı ve Doğuştan Küresel İşletmeler .....        | 22 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KOBİLERİN İHRACAT SORUNLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BÖLGESEL DEĞERLENDİRME**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. KOBİler.....                                                | 24 |
| 2.2. KOBİ’lerin İhracat Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ..... | 25 |
| 2.2.1. Finansman Sorunları.....                                  | 25 |
| 2.2.2. Pazarlama ve Pazar Araştırması Sorunları .....            | 26 |
| 2.2.3. Lojistik ve Dağıtım Sorunları .....                       | 27 |
| 2.2.4. İnsan Kaynakları ve Bilgi Eksikliği .....                 | 27 |
| 2.2.5. Yasal ve Bürokratik Engeller .....                        | 28 |
| 2.3. KOBİ İhracat Performansını Etkileyen Faktörler.....         | 29 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.1. İçsel Faktörler .....                                                             | 29 |
| 2.3.2. Dışsal Faktörler (Ekonomik, Politik, Rekabet Ortamı) .....                        | 29 |
| 2.4.3. Pazarlama Yetenekleri ve İhracat Performansı İlişkisi.....                        | 30 |
| 2.5. KOBİ’lerde İhracat Stratejileri .....                                               | 30 |
| 2.5.1. Pazar Seçimi ve Giriş Stratejileri.....                                           | 30 |
| 2.5.2. Ürün Uyarlama ve Standardizasyon .....                                            | 31 |
| 2.5.3. Fiyatlandırma, Dağıtım ve Tutundurma Stratejileri .....                           | 31 |
| 2.6. Devlet Destekleri ve Teşvikler .....                                                | 31 |
| 2.6.1. İhracat Destekleri ve Teşvik Politikaları .....                                   | 31 |
| 2.6.2. KOBİ’lere Yönelik Özel Destek Programları .....                                   | 32 |
| 2.6.3. Desteklerin İhracat Performansına Etkisi .....                                    | 32 |
| 2.7. Literatür İncelemesi .....                                                          | 33 |
| 2.7.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar .....                                               | 33 |
| 2.7.2. Uluslararası Çalışmalar .....                                                     | 37 |
| 2.7.3. Literatürdeki Boşluk ve Araştırmanın Katkısı.....                                 | 40 |
| 2.8. Doğu Anadolu Bölgesi’nde KOBİ’lerin Yapısal Özellikleri ve İhracat Kapasitesi ..... | 41 |
| 2.8.1 Altyapı ve Lojistik Zorluklar .....                                                | 42 |
| 2.8.2. Bilgi, Pazarlama ve Kurumsal Destek Yetersizlikleri .....                         | 43 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN İHRACAT SORUNLARI: DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....         | 45 |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....                   | 46 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....               | 47 |
| 3.4. İhracat Sorun Algısı Ölçeği (İSAO) ..... | 48 |

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri..... | 51        |
| 3.6. Araştırmada Yapılan Analizler.....      | 52        |
| 3.7. Bulgular.....                           | 52        |
| <b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>      | <b>74</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                         | <b>81</b> |
| <b>EKLER .....</b>                           | <b>91</b> |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>                       | <b>93</b> |

## SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

|               |                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>     | : Avrupa Birliği                                                                |
| <b>AMOS</b>   | : Analysis of Moment Structures                                                 |
| <b>CFI</b>    | : Comparative Fit Index                                                         |
| <b>CMIN</b>   | : Ki-kare (Chi-square)                                                          |
| <b>CRM</b>    | : Müşteri İlişkileri Yönetimi                                                   |
| <b>DAKA</b>   | : Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı                                                  |
| <b>DFA</b>    | : Doğrulayıcı Faktör Analizi                                                    |
| <b>GAİB</b>   | : Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri                                        |
| <b>GFI</b>    | : Uyum İndeksi                                                                  |
| <b>İDE</b>    | : İşletme Dışı Etkenler                                                         |
| <b>İSAÖ</b>   | : İhracat Sorun Algısı Ölçeği                                                   |
| <b>KOBİ</b>   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme / İşletmeler                               |
| <b>KOSGEB</b> | : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>KUDAKA</b> | : Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı                                             |
| <b>NFI</b>    | : Normed Fit Index                                                              |
| <b>NİG</b>    | : Nitelikli İş Gücü                                                             |
| <b>OECD</b>   | : İktisadi İş birliği ve Gelişme Teşkilatı                                      |
| <b>PM</b>     | : Pazar Bilgisi                                                                 |
| <b>RBV</b>    | : Kaynak Bazlı Görüş (Resource-Based View)                                      |
| <b>RMSEA</b>  | : Root Mean Square Error of Approximation                                       |
| <b>SRMR</b>   | : Standardized Root Mean Square Residual                                        |
| <b>TİM</b>    | : Türkiye İhracatçılar Meclisi                                                  |
| <b>TÜİK</b>   | : Türkiye İstatistik Kurumu                                                     |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1. 1:</b> İşletme Grupları Ve Özellikleri.....                                                                                  | 6  |
| <b>Tablo 2. 1:</b> KOBİ'lerin İhracat Sürecine İlişkin Türkiye Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar.....      | 35 |
| <b>Tablo 2. 2:</b> KOBİ'lerin İhracat Sürecine İlişkin Uluslararası Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar..... | 38 |
| <b>Tablo 3. 1:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                    | 50 |
| <b>Tablo 3. 2:</b> Katılımcılar ve İşletmeye İlişkin Tanıtıcı Bilgilerin Dağılımı (n = 385) .....                                        | 53 |
| <b>Tablo 3. 3:</b> İhracat Sorun Algısı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamayı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....         | 55 |
| <b>Tablo 3. 4:</b> İhracat Sorun Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistik Değerleri .....                                            | 56 |
| <b>Tablo 3. 5:</b> İşletmelerin KOSGEB Desteğine İlişkin Bilgilerin Dağılımı .....                                                       | 58 |
| <b>Tablo 3. 6:</b> Ölçeğe İlişkin Ortalamanın Dağılımı (N=385) .....                                                                     | 59 |
| <b>Tablo 3. 7:</b> Çalışan Sayısına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması .....                                               | 60 |
| <b>Tablo 3. 8:</b> Net Satış Hasılatına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385) .....                                 | 62 |
| <b>Tablo 3. 9:</b> Hukuki Yapıya Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385).....                                         | 63 |
| <b>Tablo 3. 10:</b> Faaliyet Alanına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385) .....                                    | 64 |
| <b>Tablo 3. 11:</b> Profesyonel Danışmanlık Alma Durumuna Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385) .....               | 65 |
| <b>Tablo 3. 12:</b> Yıllık Satışlardaki İhracat Payına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385).....                   | 66 |
| <b>Tablo 3. 13:</b> İhracat Yılına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması(n = 385) .....                                       | 67 |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 3. 14:</b> İhracat Yapılan Ülke Sayısına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385)..... | 68 |
| <b>Tablo 3. 15:</b> İhracat Sorun Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları                        | 71 |
| <b>Tablo 3. 16:</b> Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....                                                          | 72 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli.....                                                                   | 51 |
| Şekil 3. 2: İhracat Sorun Algısı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... | 70 |

## GİRİŞ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde büyümenin temel dinamiklerinden birini teşkil etmektedir. Bu işletmeler istihdam, yenilikçilik ve ekonomik çeşitlenme açısından kritik bir rol üstlenirken, küreselleşmenin ivme kazandığı günümüzde uluslararası ticaretin genişlemesinde de belirleyici bir konum edinmiştir. Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ihracat faaliyetleri, yalnızca işletme düzeyinde büyümeyi değil, aynı zamanda ulusal rekabet gücünün yükseltilmesini ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasını da doğrudan etkilemektedir.

İhracat engellerinin sınıflandırılması bağlamında, literatür içsel ve dışsal faktörler ayrımını temel almaktadır. İçsel engeller işletmenin kaynak ve yeteneklerindeki kısıtları ifade ederken, dışsal engeller pazar koşulları ve çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Finansal engeller, bilgi eksikliği, nitelikli işgücü yetersizliği, pazarlama becerilerinin zayıflığı ve lojistik sorunlar, bu güçlüklerin başında gelmektedir (Fernández ve Nieto, 2006; Wilkinson ve Brouthers, 2006).

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ekonomideki ağırlığı son derece belirgindir: toplam işletmelerin yüzde 99'unu oluşturan bu yapılar, özel sektör istihdamının yaklaşık yüzde 75'ini karşılamakta ve katma değerinde kayda değer bir bölümünü üretmektedir. Ne var ki bu makro düzeydeki güçlü görünüm, bölgesel ölçekte önemli kırılganlıklar barındırmaktadır. Türkiye'nin batı ile doğu bölgeleri arasındaki gelişmişlik farkı, sosyoekonomik göstergelerden ihracat kapasitesine uzanan geniş bir yelpazede kendini açıkça hissettirmektedir (Gezici ve Hewings, 2007; Arvis vd., 2007; Feridun ve Sezgin, 2008; Revell ve Blackburn, 2007; Jenkins, 2009).

Bu bölgesel eşitsizlik örüntüsü içinde Doğu Anadolu Bölgesi, yapısal sorunları, altyapı yetersizlikleri ve sınırlı endüstriyel kapasitesiyle ülkenin en dezavantajlı bölgelerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bölgedeki küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ihracat performansı, ulusal ortalamalarla karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyelerde seyretmektedir. Batı bölgelerinde yoğunlaşan sanayi altyapısı, gelişmiş lojistik ağlar ve finansal kaynaklara erişim kolaylığı, bu bölgelerdeki küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ihracat

faaliyetlerini desteklerken, Doğu Anadolu'daki işletmeler söz konusu avantajlardan büyük ölçüde yoksun kalmaktadır (Çelebioğlu ve Dall'erba, 2010; Bellone vd., 2010; Korinek ve Sourdin, 2011; Wignaraja, 2012; Al-Hyari vd., 2012).

Doğu Anadolu Bölgesi'nde bu genel sorunlara bölgeye özgü faktörler de eklenmektedir. Coğrafi konum, sınırlı pazar erişimi, yetersiz lojistik altyapı ve dönemsel güvenlik endişeleri, küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ihracat faaliyetlerini daha da zorlaştırmaktadır. Bölgedeki işletmelerin uluslararası pazar bilgisi ve ihracat deneyimi genellikle sınırlı olup, devlet desteklerinden etkin biçimde yararlanma kapasiteleri de düşük kalmaktadır. Geleneksel sektörlerde yoğunlaşma ve katma değeri yüksek üretimin azlığı, ihracat potansiyelinin tam anlamıyla değerlendirilmesini engellemektedir (Terziovski ve Guerrero, 2014; Achora vd., 2014; Auboin, 2015; Mathews vd., 2016; Paul vd., 2017; OECD, 2017; Karahasan ve Bilgel, 2018; Kahiya, 2018).

Literatürde küçük ve orta büyüklükte işletmelerin ihracat engelleri geniş biçimde ele alınmış olmakla birlikte, mevcut çalışmaların ağırlıklı kısmı gelişmiş ülke bağlamlarına odaklanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin az gelişmiş bölgelerindeki küçük ve orta büyüklükte işletmelerin karşılaştığı spesifik engellere ilişkin ampirik araştırmalar ise hâlâ sınırlı kalmaktadır. Türkiye bağlamında bölgesel farklılıkların ihracat üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar mevcut olsa da, özellikle Doğu Anadolu Bölgesi'ne odaklanan derinlemesine araştırmaların sayısı yetersizdir. Bu durumun yapısal nedenlerinden biri, Türkiye'nin 24 doğu ve güneydoğu ilinin 19'unda herhangi bir Ar-Ge merkezi veya teknoparkın bulunmamasıdır; bu eksiklik, bölgenin inovasyon ve ihracat potansiyelini temelden sınırlandırmaktadır (OECD, 2019; Özdemir vd., 2020; Chandra vd., 2020; Steinhäuser vd., 2021; KOSGEB, 2021).

Makro düzeyde bakıldığında, Türkiye'nin ihracat performansı son yıllarda kayda değer bir yükseliş göstermiştir; 2021 yılında 225,4 milyar dolarlık ihracatla rekor kırılmış, COVID-19 pandemi döneminde dahi G20 ülkeleri arasında en hızlı toparlanma sağlayan ekonomilerden biri olunmuştur. Ancak bu başarı bölgeler arasında eşit biçimde paylaşılmamıştır. Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri

verilerine göre bölgenin 11,7 milyar dolarlık ihracatının yüzde 31,3'ü tekstil, yüzde 25,2'si tahıl ve baklagiller, yüzde 19,1'i ise halıdan oluşmakta olup, bu dağılım düşük katma değerli ürünlere bağımlılığı açıkça yansıtmaktadır. Dijitalleşme ve e-ticaretin yaygınlaşması, küçük ve orta büyüklükte işletmeler için yeni fırsatlar yaratmakla birlikte, beraberinde yeni zorluklar da getirmektedir. Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükte işletmelerin dijital araç benimseme oranları OECD ortalamalarının altında seyretmekte olup, Doğu Anadolu'da bu oranların daha da düşük olduğu tahmin edilmektedir. COVID-19 pandemisi ise zaten dezavantajlı konumdaki bölge küçük ve orta büyüklükte işletmelerini orantısız biçimde etkilemiş, ancak dijitalleşmenin hızlanması ve e-ticaret olanaklarının artması yeni fırsatlar da doğurmuştur (TİM, 2022; Dünya Bankası, 2022; GAİB, 2022; OECD, 2022; Kaya ve Koç, 2022).

Bölgesel kalkınma ajansları olan DAKA ve KUDAKA çeşitli destekler sunmakla birlikte, bölgesel kümelenmelerin zayıflığı kolektif ihracat kapasitesinin geliştirilmesini engellemektedir. Öte yandan iklim değişikliği, sürdürülebilirlik standartları ve Avrupa Birliği'nin karbon sınır düzenleme mekanizması gibi yeni çevresel politikalar, ihracatçı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uyum yükünü ağırlaştırmaktadır. Türkiye'nin AB ile 1995'te kurduğu Gümrük Birliği'nin sağladığı avantajlardan yararlanma düzeyi de bölgeler arasında belirgin farklılıklar göstermekte ve Doğu Anadolu'daki küçük ve orta büyüklükte işletmelerin AB pazarlarına erişimi sınırlı kalmaktadır (Aşık vd., 2023; Altay, 2024).

Bu çalışma, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat sorunlarını kapsamlı biçimde incelemeyi ve bu sorunların yapısal nedenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. İçsel ve dışsal engellerin sistematik analizi aracılığıyla, politika yapıcılar, destek kuruluşları ve işletme yöneticileri için uygulanabilir öneriler geliştirilmesi hedeflenmektedir. Teorik açıdan çalışma, küçük ve orta büyüklükte işletmeler uluslararasılaşma teorilerinin az gelişmiş bölgelerdeki geçerliliğini sınamakta; pratik açıdan ise bölgesel kalkınma politikalarının etkinleştirilmesine ve ihracat destek programlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, benzer yapısal sorunlarla karşılaşan diğer gelişmekte olan ülkelerin az gelişmiş bölgeleri için de değerli içgörüler sağlayabilecek niteliktedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KOBİLER VE İHRACAT**

#### **1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Kavramı**

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), genellikle sınırlı kaynaklar ve ölçekle faaliyet gösteren; ancak hem yerel hem de küresel pazarlarda ekonominin dinamikliğini sağlayan; esnek yapıları, yenilikçi potansiyelleri ve büyüme kapasitesiyle ekonomik kalkınmanın kritik aktörleri olarak kabul edilen işletmelerdir. KOBİ'ler ekonomik kalkınmanın temel taşlarından biri olarak görülmekte ve dünya genelinde önemli bir istihdam ve üretim payına sahiptirler. (Ayyagari, Beck ve Demirgüç-Kunt, 2007).

KOBİ'ler genellikle çalışan sayısı, yıllık ciro ve bilanço büyüklüğü gibi ölçütlere göre tanımlanır. Ancak bu kriterlerin uygulanması ülkelerin ekonomik yapısına ve sektörlerin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Çalışan sayısı, en yaygın kullanılan tanımlama ölçütlerinden biridir ve birçok ülkede işletmeler belirlenen sınırın altında kaldığında KOBİ kategorisine dahil edilmektedir (Beaver, 2002). Türkiye'de ise bu sınır 250 kişiye kadar çalışan olarak belirlenmiş ve bu sayede uluslararası standartlarla uyum sağlanmıştır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020).

Kobi tanımlamalarında sınırların belirlenmesi, KOBİ'lerin kapsamını netleştirirken, farklı sektörlerde ve bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçlarının doğru şekilde karşılanmasına da olanak sağlar. Avrupa Birliği (AB)'nin sınıflandırmasına bakıldığında, KOBİ'ler mikro, küçük ve orta ölçekli işletme olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2003). Bu ayırım, sadece çalışan sayısını değil aynı zamanda finansal büyüklükleri de dikkate alarak esnek bir çerçeve sunar ve farklı büyüklüklerdeki işletmelerin kendilerine uygun destek mekanizmalarına erişmesini mümkün kılar.

KOBİ'ler yapı, faaliyet alanları ve teknolojik donanım olarak çeşitlilik gösterir. İşletmelere sağlanan destek programlarının ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmasını gerektirir (Acs ve Audretsch, 1990; Storey, 1994). Ayrıca, işletmelerin farklı coğrafyalardaki dinamiklere uyum sağlaması da başarılarını etkileyen önemli bir faktördür. Özetle, KOBİ tanımları çoğunlukla çalışan sayısı ve finansal kriterlere dayanmakla birlikte, bu ölçütlerin işletmelerin ihtiyaçlarına uygun şekilde uygulanması kritik önem taşır. Böylece, hem yerel düzeyde etkili politikalar geliştirilebilir hem de uluslararası karşılaştırmalarda sağlıklı ve tutarlı sonuçlar elde edilebilir.

#### **1.1.1. KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması (Türkiye ve Uluslararası Karşılaştırma)**

Dünya genelinde, KOBİ'ler ekonomik büyüme, istihdam yaratma, yenilikçilik ve sosyal gelişim açısından hayati bir rol üstlenmektedir (Beck, Demirgüç-Kunt ve Maksimovic, 2005). Bu işletmeler, pek çok ekonominin belkemiğini oluşturur ve esnek yapıları sayesinde değişen pazar koşullarına hızlı adaptasyon sağlayabilirler. KOBİ tanımı ise ülkelerin ekonomik yapıları ile sektörlerin özelliklerine göre farklılık gösterir.

Türkiye'de, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın sınıflandırmasına göre, KOBİ'ler mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde üç gruba ayrılır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020). Mikro işletmeler 10'dan az çalışan sayısına sahipken, küçük işletmeler 10-49, orta ölçekli işletmeler ise 50-249 çalışan arasındadır. Buna ek olarak, bu sınıflandırma yıllık net satış geliri ve bilanço büyüklüğü gibi finansal kriterlerle daha ayrıntılı hale getirilmiştir. Böylece işletmelerin ekonomiye olan katkısı daha sağlıklı biçimde değerlendirilebilmektedir.

**Tablo 1. 1: İşletme Grupları Ve Özellikleri**

| <b>İşletme Türü</b>  | <b>Çalışan Sayısı</b> | <b>Özellikleri</b>                                                         |
|----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Mikro İşletme        | 10' dan az çalışan    | Küçük ölçekli faaliyet gösteren işletmelerdir.                             |
| Küçük İşletme        | 10–49 çalışan         | Sınırlı üretim ve hizmet kapasitesine sahip işletmelerdir.                 |
| Orta Ölçekli İşletme | 50–249 çalışan        | Daha geniş üretim kapasitesi ve organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. |

Uluslararası düzeyde Avrupa Birliği, çalışan sayısı, yıllık ciro ve bilanço büyüklüğünü temel alan sınıflandırmasıyla KOBİ'leri mikro, küçük ve orta ölçekli olarak tanımlar (Avrupa Komisyonu, 2003). Bu tanım, farklı ülkelerde ve sektörlerde uygulandığında uyum sağlayacak esnekliği sağlar. Türkiye'nin yaklaşımı da bu uluslararası standartlarla büyük ölçüde paralellik gösterir. OECD ise KOBİ'lerin tanımlanmasında büyüklük ve finansal göstergelerin yanında, teknoloji kullanımı, yenilik kapasitesi ve ihracat potansiyeli gibi faktörleri de göz önünde bulunduran daha kapsamlı bir perspektif sunmaktadır (OECD, 2019). Bu çerçevede, KOBİ'ler sadece nicel büyüklükleriyle değil, faaliyet alanları ve uluslararasılaşma kapasiteleriyle de farklılaşmaktadır.

Sektörel açıdan bakıldığında, imalat ve hizmet sektörlerindeki KOBİ'ler büyüklük, gelişim aşamaları ve pazar dinamikleri açısından ayrım gösterir (Beck ve diğerleri, 2005). Bu nedenle KOBİ politikaları ve destek mekanizmaları, sektörel ihtiyaçlara göre şekillendirilmelidir. Bu yaklaşım, işletmelerin kendi alanlarında sürdürülebilir büyüme sağlamalarına olanak tanır.

### **1.1.2. KOBİ'lerin Ekonomik Sistemdeki Rolü**

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, ekonomik sistemlerin temel taşlarından biridir ve özellikle gelişmekte olan ekonomilerde büyüme, istihdam yaratma ve yenilikçilik süreçlerinde kritik roller üstlenir (Beck, Demirgüç-Kunt ve Levine, 2005). Türkiye özelinde, KOBİ'ler sanayi ve hizmet sektörlerinde toplam istihdamın yaklaşık

%75'ini oluşturarak ekonomik gelişimin hızlandırılmasına önemli derecede katkıda bulunmaktadır (TÜİK, 2021; Sarıgül, 2018).

Büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha sade ve esnek organizasyon yapısına sahip olan KOBİ'ler, piyasa koşullarındaki hızlı değişimlere adapte olma konusunda daha başarılıdır. Bu durum, yerel ekonomilerin canlılığını desteklerken aynı zamanda girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerine de zemin hazırlar. Özellikle teknoloji adaptasyonu ve sektörler arası iş birliği yoluyla rekabet güçlerini artırmaları, KOBİ'lerin küresel pazarlarda daha etkin olmalarını sağlar (Terziovski, 2010).

KOBİ'ler, finansman sorunları, yönetim eksiklikleri ve teknoloji kullanımındaki yetersizlikler gibi kısıtlamalarla da karşı karşıyadır. Bu zorluklar işletmelerin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmesini engelleyebilir. Dolayısıyla, devlet destekleri ve uygulanan politikalar KOBİ'lerin sürdürülebilir büyümesi ve gelişimi için kritik önem taşır (OECD, 2019). Bu nedenle, kapsamlı ve hedefe yönelik stratejilerin geliştirilmesi, KOBİ'lerin rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri ve ekonomiye sağladıkları katkının artması açısından gereklidir.

### **1.1.3. KOBİ'lerin Temel Özellikleri ve Yapısal Farklılıkları**

KOBİ'ler genellikle sınırlı yatırımlara ve kaynaklara sahiptir ve yönetim yapıları çoğunlukla merkeziyetçi ve basittir (Storey, 1994). Bu yapılar, büyük işletmelere kıyasla daha hızlı karar alınmasını sağlar ve piyasalardaki değişimlere çevik bir şekilde yanıt verme avantajı sunar (Beaver, 2002). Müşteri taleplerine ve pazar koşullarına hızla uyum sağlamaları, KOBİ'lerin rekabet gücünü artıran önemli bir özelliktir (Terziovski, 2010). Öte yandan, sermaye eksikliği, insan kaynağı sınırlılıkları ve pazarlama imkanlarındaki kısıtlar, KOBİ'lerin büyüme ve uluslararası piyasalara açılma süreçlerinde önemli engeller oluşturur (OECD, 2017). Mikro ve orta ölçekli işletmeler arasında yönetim ve organizasyon açısından da farklılıklar gözlemlenmektedir (Coviello ve Munro, 1997).

KOBİ'lerin yapısal özellikleri sektöre göre değişkenlik gösterir. İmalat sektöründeki KOBİ'ler genellikle teknoloji ağırlıklı üretime odaklanırken, hizmet sektöründeki işletmeler daha çok müşteri ilişkileri ve esneklik konularına önem verir (Larty ve ark., 1997). Bu sebeple, farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için yönetim ve strateji uygulamaları da özelleştirilmelidir.

Özetle, KOBİ'lerin temel özellikleri arasında esneklik, sınırlı kaynaklar, merkeziyetçi yönetim ve sektörel farklılıklar yer alır. Bu faktörler, KOBİ'lerin ekonomik sistem içerisindeki rollerini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır (Beaver, 2002; Terziovski, 2010). Dolayısıyla, bu özellikler göz önünde bulundurularak geliştirilecek politikalar ve destek mekanizmaları, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyümesini ve rekabet gücünü artırmada etkili olacaktır.

## **1.2. KOBİ'lerde Pazarlama Anlayışı**

KOBİ'ler ekonomilerin bel kemiği olmakla birlikte, pazarlama alanında büyük işletmelerden farklılık gösteren dinamiklere sahiptir (Aydın, 2017). KOBİ'lerin pazarlama stratejileri genellikle sınırlı kaynaklar doğrultusunda, daha çok müşteri ilişkileri ve gayri resmi yöntemler üzerine yoğunlaşır (Çelik ve Erdem, 2019). Bu durum, pazarlama faaliyetlerinin çoğunlukla kısa vadeli satış hedeflerine odaklanmasıyla sonuçlanır.

Pazarlama süreçlerinde yeterince planlama ve analiz yapılmaması, kararların sahibinin kişisel deneyimi ve sezgileri ile şekillenmesine neden olmaktadır (Demir, 2020). Dolayısıyla, birçok KOBİ profesyonel bir pazarlama yönetiminden yoksundur ve bu da pazarlamadaki etkinliği olumsuz etkiler. Fakat değişen müşteri beklentileri ve yükselen rekabet, KOBİ'lerin bu yaklaşımlarını yeniden değerlendirmesini gerektirmektedir.

Dijital pazarlama araçlarının yaygınlaşması ve tüketici odaklı stratejilerin artması, KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerini daha profesyonel bir zemine taşımalarına imkan sağlamaktadır (Kara ve Şahin, 2021). Bu gelişmeler sayesinde, KOBİ'ler pazarlama süreçlerinde daha uzun vadeli, stratejik ve müşteri merkezli yaklaşımlar geliştirmeye başlamıştır. Bu dönüşüm, özellikle rekabetçi piyasalarda sürdürülebilir bir avantaj elde etmek için kritik bir öneme sahiptir.

### **1.2.1. Geleneksel ve Modern Pazarlama Yaklaşımları**

Pazarlama, tarihsel süreç içerisinde çeşitli paradigmalardan geçerek gelişim göstermiştir. Geleneksel pazarlama yaklaşımı, esasen üretim ve satış odaklıdır; işletmelerin önceliği, ürünlerin pazara sunulması ve satılması süreçlerine yoğunlaşmaktadır (McCarthy, 1964). Bu dönemde firmalar, üretim kapasitelerini artırmaya ve ürünlerini mümkün olan en geniş kitleye ulaştırmaya çalışmışlardır. Temel amaç, talebi artırmak

değil, arzı maksimize etmektir (Levitt, 1960). Pazarlama faaliyetleri genellikle ürün odaklı ve kısa vadeli satışları hedefleyen uygulamalardan oluşmuştur. Bu anlayış, o dönemin ekonomik ve rekabet koşullarıyla uyumlu şekilde işletmelerin temel stratejisini belirler.

Modern pazarlama anlayışı ise müşteri odaklılığı ve entegre stratejileri temel almaktadır. Bu yaklaşımda, müşteri memnuniyeti ve sadakati işletmenin sürdürülebilir rekabet gücünün ana unsurları olarak kabul edilmiştir (Kotler ve Keller, 2016). Müşteriyi merkeze alan bu dönemde, işletmeler tüketici ihtiyaçlarını daha derinlemesine anlamaya yönelmiş, segmentasyon, hedefleme, farklılaştırma ve pozisyonlama gibi karmaşık stratejiler üzerinde durmuştur. Ayrıca, dijital teknolojilerle birlikte pazarlama faaliyetleri dijital pazarlama, sosyal medya yönetimi, içerik pazarlaması ve veri analitiği gibi yeni araçları da içermeye başlamıştır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019). Bu gelişmeler, pazarlama iletişimi ve müşteri ilişkilerinin daha etkin ve ölçülebilir hale gelmesini sağlamış ve işletmelerin rekabet avantajı elde etme biçimlerini temelden değiştirmiştir.

KOBİ'lerin geleneksel pazarlama anlayışından modern pazarlama paradigmalarına adaptasyonu ise genel olarak yavaş ve kısıtlı olmaktadır (Terziovski, 2010). Bu gecikmenin başlıca sebepleri arasında sınırlı finansal ve insan kaynakları, pazarlama bilgisi ve deneyimi eksikliği ile dijitalleşme konusunda yeterli donanımına sahip olunmaması yer almaktadır (Fillis ve Wagner, 2005). Bu durum, KOBİ'lerin rekabetçi pazarlarda yer tutabilmek için gerekli olan stratejik pazarlama planları oluşturmalarını ve uygulamasını güçleştirmektedir.

Buna rağmen, dijital pazarlamanın sunduğu düşük maliyetli çözümler ve yeni müşteri kazanımı imkânları KOBİ'ler için modern pazarlama yaklaşımlarını benimsemeyi giderek zorunlu hale getirmiştir (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019). Dijital kanalların sunduğu erişim kolaylığı, KOBİ'lerin pazarlama bütçelerini daha etkili kullanmalarına ve müşteri odaklı kampanyalar geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Bu bağlamda, KOBİ'lerin pazarlama bilgi ve becerilerini artırmalarının, dijital teknolojilere yatırım yapmalarının ve inovatif pazarlama stratejileri geliştirmelerinin kritik öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, kamu ve özel sektör

desteklerinin yanında, eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri KOBİ'lerin modern pazarlama uygulamalarına erişimini kolaylaştıran temel faktörler arasında yer almaktadır (Terziovski, 2010; Fillis ve Wagner, 2005). Bu tür desteklerin artmasıyla, KOBİ'lerin pazarlama süreçlerinde daha profesyonel ve yaratıcı yaklaşımlar ortaya koyması mümkün olacaktır. Böylece, KOBİ'lerin rekabetçi piyasalarda sürdürülebilir bir başarı elde edebileceğini ve ekonomik kalkınmaya daha fazla katkıda bulunabileceğini söylemek mümkündür.

### **1.2.2. KOBİ'lerde Pazarlama Faaliyetlerinin Özellikleri**

KOBİ'lerde kaynaklar ve fırsatlar sınırlı olduğu için pazarlama faaliyetleri bu kısıtlamalar içinde gerçekleşmektedir (Gilmore, Carson ve Grant, 2001). Bu nedenle, pazarlama genellikle gayri resmi ve esnek bir yapıya sahiptir; işletme sahipleri veya yöneticiler pazarlama kararlarını kişisel deneyimlerine dayanarak almaktadırlar. Bu durum, süreçlerin profesyonellikten uzak ve satış odaklı olmasına neden olmaktadır. Buna karşın, müşteri ilişkilerine gösterilen ilgi ve kişiselleştirilmiş iletişim KOBİ'lerin rekabet avantajı kazandığı alanlar olmaktadır (Mazzarol, 2003).

KOBİ'lerin kısıtlı pazarlama bütçeleri genellikle geleneksel araçlara yönelmelerine sebep olur ve bu da geniş hedef kitlelere ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Ancak dijital platformların yaygınlaşması ile düşük maliyetle geniş kitlelere ulaşma imkânı artmıştır. Sosyal medya ve dijital reklamcılık gibi araçlar, pazarlama faaliyetlerinin daha esnek ve hedefe yönelik yürütülmesini sağlamaktadır (Tiago ve Veríssimo, 2014).

KOBİ'ler, esnek yapıları sayesinde pazar değişikliklerine hızlı uyum sağlayabilmekte ve niş pazarlarda özgün çözümler geliştirebilmektedir. Ancak sınırlı kaynaklar ve bilgi eksiklikleri yenilikçi pazarlamanın önünde engel oluşturmaktadır (Storey, 1994). Ayrıca, pazarlama kararlarında bilgiye erişim güçlükleri nedeniyle, geçmiş deneyimler ve kişisel ilişkiler karar alma süreçlerinde ağırlıklı yer tutmaktadır (Crick ve Jones, 2000). Bu da stratejik planlama yerine taktiksel uygulamaların ön planda olmasıyla sonuçlanabilir. KOBİ'lerin yerel müşteri kitlesiyle güven ve bağlılık oluşturmak için sosyal ağlar ve ağızdan ağıza pazarlama yöntemleri kullandığı görülmektedir (Johannisson ve Olaison, 2007). Bu düşük maliyetli yaklaşım, küçük işletmeler için etkili müşteri kazanımı sağlamaktadır. Dijitalleşme ile KOBİ'lerin

pazarlama kapasitesi genişlemiştir; sosyal medya, marka bilinirliği ve müşteri etkileşimi için etkili bir kanal haline gelmiştir. Ancak bilgi ve beceri eksikliği kullanımı kısıtlamaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010; Ryan, 2016).

KOBİ'lerin pazarlamanın etkinliğini artırmak için inovasyon kültürünü benimsemeleri ve pazarlama bilincini geliştirmeleri gerekmektedir. Kamu ve özel sektörün sunduğu eğitim, mentorluk ve danışmanlık hizmetleri, bu sürecin temel destek unsurlarıdır ve işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine katkı sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990; OECD, 2017). Bu gelişmeler ışığında, KOBİ'lerin pazarlama alanındaki bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri, yenilikçi yaklaşımları benimsemeleri ve destek mekanizmalarından etkin şekilde faydalanmaları, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir büyümelerini sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

### **1.2.3. KOBİ'lerde Pazarlama Sorunları**

KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerinde karşılaştıkları en önemli sorunlar arasında pazarlama bilgisi ve deneyimi eksikliği, yetersiz bütçe, etkin pazar araştırması yapamama, teknolojik altyapı eksikliği ve müşteri ilişkileri yönetimindeki sınırlılıklar yer almaktadır (Gilmore, Carson ve Grant, 2001; Terziovski, 2010). Bu temel sorunlar, işletmelerin pazarlama faaliyetlerini planlama ve yürütme konusunda ciddi zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Özellikle bilgi ve deneyim eksikliği, KOBİ'lerin hedef kitlelerine yönelik stratejiler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Pazarlama alanında uzmanlık ve deneyimin olmaması, KOBİ'lerin pazarlama stratejilerini sistematik ve profesyonel bir şekilde oluşturmasını engellemektedir. Bu durum, işletmelerin hedef pazarlarını doğru analiz edememelerine, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tam anlamıyla karşılayamamalarına yol açmaktadır (Baker ve Hart, 2008). Bu nedenle, KOBİ'ler için pazarlama bilgi birikiminin artırılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, pazarlama bilgi eksikliği, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini de sınırlayarak rekabet gücünü azaltmaktadır (Morrish ve Jones, 2020).

Bütçe yetersizliği, KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerinin kapsamını sınırlandıran en temel faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Reklam, tanıtım ve pazar araştırması gibi maliyetli uygulamalara ayrılabilen kaynakların kısıtlı olması, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında varlıklarını sürdürebilme ve büyüyebilme imkânlarını

zorlaştırmaktadır (Gilmore et al., 2001). Bu finansal kısıtlamalar, birçok KOBİ'nin pazarlamada etkinlik göstermesini engellerken, yapılan çalışmaların da sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, etkin pazar araştırmalarının yapılmaması ya da yapılamaması, KOBİ'lerin pazardaki değişimlere geç tepki vermesine, doğru tüketici segmentlerine ulaşamamasına neden olmaktadır (Terziovski, 2010). Günümüzde uygun maliyetli ve dijital tabanlı pazar araştırma araçları, bu zorlukların aşılmasına yönelik önemli çözümler sunmaktadır (Çavuşgil ve Knight, 2015).

Teknolojik altyapı eksikliği, KOBİ'lerin özellikle dijital pazarlama alanında etkin olmalarını engelleyen önemli bir diğer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde, sosyal medya, e-ticaret ve dijital reklamcılık gibi araçların etkin kullanımı işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak KOBİ'lerde bu altyapı ve teknik bilgiye erişimin sınırlı olması, dijital platformlarda yeterince yer alamamalarına ve böylece pazarlama fırsatlarını değerlendirememelerine yol açmaktadır (Fillis ve Wagner, 2005; Tiago ve Veríssimo, 2014). Bu da, dijitalleşmenin sağladığı avantajlardan sınırlı yararlanma sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin KOBİ'lerin pazar erişimini genişlettiği ancak dijital okuryazarlık eksikliğinin önemli bir engel oluşturduğu belirtilmiştir (López-Nicolás ve Meroño-Cerdán, 2011).

Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda ise KOBİ'ler genellikle kişisel ve sınırlı kaynaklarla hizmet vermekte, sistematik ve sürdürülebilir CRM uygulamaları geliştirememektedir. Bu da müşteri memnuniyeti ve sadakatının yeterince sağlanamamasına, dolayısıyla pazarda güçlü bir konum oluşturulamamasına neden olmaktadır (Baker ve Hart, 2008). Etkili müşteri ilişkileri yönetimi, sadece mevcut müşterilerin elde tutulması değil, aynı zamanda yeni müşteri kazanımı açısından da işletmeler için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, etkili müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının KOBİ'ler için sadakat artışı ve tekrarlı satışlar açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır (Nguyen ve Mutum, 2012).

Bununla birlikte, KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümünde teknolojik yeniliklerin benimsenmesi ve örgütsel öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, dijital pazarlama araçlarının adaptasyonu, KOBİ'lerin müşteri etkileşimini artırmakta ve pazar erişimini genişletmektedir (Chaffey ve Ellis-Chadwick,

2019). Ancak bu adaptasyon sürecindeki bilgi ve kaynak eksikliği, KOBİ'lerin teknoloji odaklı pazarlama uygulamalarından tam verim almasını engellemektedir (Matlay ve Addis, 2003). Bu noktada, KOBİ'lerin dijital dönüşümü desteklemek için gerekli yetkinlikleri kazanması kritik bir ihtiyaç halini almaktadır. Ayrıca, pazarlama ekosisteminde işbirlikçi stratejilerin kurulması, KOBİ'lerin pazardaki konumlarını güçlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Stratejik ortaklıklar ve ağlar, KOBİ'lerin pazarlama kaynaklarını etkili kullanmalarına ve deneyim paylaşımı yoluyla bilgi açığını kapatmalarına olanak tanımaktadır (Holt et al., 2007). Bu noktada, mentorluk ve koçluk programlarının KOBİ'lerin pazarlama kapasitelerinin geliştirilmesinde önemli araçlar olduğu da literatürde yer almaktadır (Mazzarol, 2004).

Sürdürülebilir rekabet avantajlarının yaratılması için pazarlama stratejilerinde müşteri odaklılığın artırılması kaçınılmazdır. Müşteri geri bildirimlerinin analiz edilmesi, KOBİ'lerin ürün ve hizmetlerini müşteri beklentilerine uyumlu hale getirmelerine katkı sağlamaktadır (Grönroos, 2007). Ancak, bu süreçte KOBİ'lerin sınırlı veri toplama ve analiz imkânları bulunması, pazarlama performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Zablah et al., 2012). Bu nedenle, bilgi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi, KOBİ'lerin rekabetçiliklerini artırmaları bakımından önem taşımaktadır.

KOBİ'lerde pazarlama sorunlarının aşılması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için teknoloji kullanımı, bilgi yönetimi ve işbirliği ağlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu alanlarda geliştirilecek politikalar ve destek programları, KOBİ'lerin pazarlama alanındaki zorluklarını azaltarak rekabet güçlerini artıracaktır (Morgan-Thomas ve Veloutsou, 2013). İşletmelerin bu zorluklarla başa çıkabilmesi, ekonomik kalkınmada oynadıkları rolün devamı için büyük önem taşımaktadır.

### **1.3. İhracat ve İhracat Pazarlaması**

İhracat, işletmelerin yurt dışı pazarlara açılarak ürün ve hizmetlerini satması anlamına gelmekte olup, KOBİ'lerin büyüme ve rekabet gücü kazanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Cadogan, Kuivalainen ve Sundqvist, 2021). Bu bağlamda, ihracat faaliyeti sadece yeni pazarlar elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşarak sürdürülebilir gelir kaynakları yaratmasına da olanak sağlamaktadır. İhracat pazarlaması ise, dış pazarlarda talep yaratmak ve sürdürülebilir

ihracat performansı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerini ifade etmektedir. Başarılı ihracat pazarlaması, hedef pazarların kültürel, ekonomik ve politik yapısının doğru analiz edilmesini, uygun fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Cavusgil, Knight ve Rutherford, 2019). Bu süreçte, KOBİ'lerin pazarlama stratejilerini esnek ve yerel koşullara uyumlu şekilde şekillendirmeleri, rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştırmaktadır.

KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde karşılaştıkları önemli sorunlar arasında bilgi eksikliği, finansman sıkıntısı, yabancı pazarların karmaşık yapısı ve etkili ihracat stratejilerinin geliştirilememesi bulunmaktadır (Chen, 2020). Özellikle finansman sıkıntıları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kaynaklarını yeterince kullanamamasına yol açarak, uluslararası pazarlara giriş sürecini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, uluslararası pazarlarda kültürel farklılıkların ve yasal düzenlemelerin karmaşıklığı, KOBİ'lerin ihracat performansını doğrudan etkilemekte ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini sınırlandırmaktadır (Nguyen, Jones ve Dwyer, 2019). Bu nedenle, kültürel duyarlılık ve mevzuat bilgisi, işletmelerin global pazarlarda başarılı pazarlama stratejileri geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır.

İhracat başarısında, uluslararası pazarlama bilgisinin ve deneyiminin artırılması önemli bir faktördür (Yıldız ve Çelik, 2022). Bununla birlikte, deneyimli pazarlamacıların ve uzman danışmanların desteği, KOBİ'lerin karşılaştığı belirsizlikleri azaltabilir ve yeni pazarlama fırsatlarını daha etkin değerlendirmelerini mümkün kılabilir. Bu bağlamda, eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri KOBİ'lerin ihracat kapasitelerini artırmakta ve uluslararası pazarlama stratejilerini daha profesyonelce geliştirmelerini sağlamaktadır (Lai, Griffin ve Xia, 2020). Ayrıca, dijital pazarlama ve e-ticaret altyapılarının gelişmesi, KOBİ'lerin sınır ötesi pazarlara erişimini kolaylaştırmakta ve ihracat süreçlerinde esneklik sağlamaktadır (Gupta ve Kumar, 2021). Bu dijitalleşme, işletmelerin pazarlama maliyetlerini düşürürken, hedef kitlelere ulaşmalarını da hızlandırmaktadır.

Stratejik olarak, ihracat pazarlamasında müşteri odaklılık ve pazar adaptasyonu başarıyı doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. KOBİ'lerin hedef pazarlardaki müşteri beklenti ve kültürel özelliklere uyum sağlaması, marka imajı oluşturmaları ve uzun vadeli pazarlama ilişkileri geliştirmesi ihracat performansını pozitif

yönde etkilemektedir (Loane, Bell ve McNaughton, 2018; Pedersen ve Ritter, 2018). Bu noktada, müşteri memnuniyetinin sağlanması için yerel pazarların dinamiklerini iyi anlayan ve bu doğrultuda hareket eden işletmeler daha sürdürülebilir bir başarı elde etmektedirler.

KOBİ'lerde ihracat ve ihracat pazarlaması bilgi ve uygulamalarının geliştirilmesi, uluslararası piyasalarda sürdürülebilir büyüme için vazgeçilmezdir. Bu nedenle, KOBİ'lerin ihracat bilgisi ve becerilerinin artırılması, finansal kaynaklara erişimlerinin kolaylaştırılması ve dijital pazarlama fırsatlarından etkin şekilde yararlanmaları sağlanmalıdır (Cano Giner ve Sánchez García, 2021). Ayrıca, devletlerin ve ilgili kurumların sağladığı desteklerle KOBİ'lerin ihracata hazırlanması, rekabet güçlerini artırmak adına önemli bir fırsat oluşturmaktadır.

### **1.3.1. İhracat Kavramı ve Kapsamı**

İhracat, bir ülkenin sınırları içinde üretilen mal ve hizmetlerin başka ülkelere satılmasıdır ve uluslararası ticaretin temel taşlarından biri olarak kabul edilir (Cavusgil ve Knight, 2015). İhracat faaliyetleri, ülkeler arası ekonomik entegrasyonu güçlendirmenin yanı sıra, işletmelerin küresel rekabet sahnesinde yer almasını sağlayarak sürdürülebilir büyümeye olanak tanır. Bu bağlamda, işletmelerin ihracat yoluyla sadece yeni pazarlar elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda yenilikçilik ve kalite artışı gibi önemli gelişimler kaydettikleri görülmektedir.

Ekonomik açıdan, ihracat ülkeye ciddi döviz girdisi sağlarken, işletmeler için ise üretim ölçeğini genişletme ve farklı pazarlara açılma gibi stratejik fırsatlar sunar (Leonidou ve Katsikeas, 2010). Küresel rekabetin hızla arttığı günümüzde, özellikle KOBİ'lerin ihracat pazarlarına yönelmesi, işlerini sürdürülebilir kılmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, ihracatın sadece finansal bir faaliyet olmanın ötesinde, işletmelerin rekabet stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiğini söylemek mümkündür.

Gelişen teknolojiler ve dijitalleşmenin etkisiyle, hizmet ihracatı da ürün ihracatı kadar önem kazanmıştır (Root, 1994). Özellikle bilişim, finans, danışmanlık ve eğitim gibi sektörlerde uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler, ihracat kapsamında hizmet sunumu yaparak farklı gelir kaynakları yaratabilmektedir. Bu durum, ülkelerin

ekonomik yapılarında dönüşüme neden olurken, işletmelerin pazarlama stratejilerinin hem ürün hem de hizmet boyutunda etkin planlanmasını gerektirmektedir.

İhracat sürecinde başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri, ihracatçı işletmelerin hedef pazarların kültürel, hukuki ve ekonomik özelliklerini derinlemesine analiz etmesinden geçer. Bu analizler, işletmelerin pazar taleplerine uygun ürün ve hizmet geliştirmesine ve aynı zamanda uyum sağlayacak pazarlama stratejileri oluşturmalarına olanak tanır. Ayrıca, işletmelerin dış pazarlardaki belirsizliklere karşı esnek ve yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri, sürdürülebilir ihracat performansı için kritik bir rol oynar (Hill, 2020).

Dijital platformların ihracat pazarlamasında giderek daha fazla kullanılmasıyla birlikte, KOBİ'lerin sınır ötesi pazarlara erişimleri kolaylaşmış ancak aynı zamanda teknolojik altyapı ve dijital beceri gereksinimleri de artmıştır (Cano Giner ve Sánchez García, 2021). Bu gelişmeler, işletmelerin sadece fiziki olarak değil, dijital ortamda da etkili pazarlama faaliyetleri yürütebilmelerini zorunlu kılmaktadır.

Bir diğer önemli konu ise, küresel ticarete risklerin çeşitlendirilmesi açısından ihracatın stratejik bir araç olarak değerlendirilmesidir. İşletmeler, iç pazarda yaşanabilecek ekonomik dalgalanmalara karşı ihracat yoluyla gelir kaynaklarını çeşitlendirebilir ve bu sayede finansal istikrarlarını güçlendirebilirler. Bu durum, ihracatın işletmeler açısından stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir (OECD, 2021).

Tüm bu nedenlerle ihracat, yalnızca ürün ve hizmet satışından ibaret bir faaliyet olarak değil; işletmelerin rekabet gücünü artıran, yenilikçiliği teşvik eden ve uzun vadeli büyüme stratejilerine katkı sunan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (WTO, 2020).

### **1.3.2. İhracat Pazarlaması Kavramı**

İhracat pazarlaması, işletmelerin uluslararası pazarlarda ürün veya hizmetlerini tanıtmak, dağıtmak ve sunmak amacıyla tasarladıkları stratejik pazarlama faaliyetlerinin bütünüdür (Czinkota ve Ronkainen, 2013). Bu faaliyetler; pazar araştırması yapmayı, ürün ve hizmetlerin hedef pazarın özgün koşullarına göre uyarlanmasını, fiyatlandırma kararlarının verilmesini, uygun dağıtım kanallarının oluşturulmasını ve etkin tutundurma iletişimlerinin yürütülmesini içermektedir (Cateora,

Gilly ve Graham, 2013). Bu çok yönlü yaklaşım, ihracatçılara rekabet avantajı sağlarken, farklı kültürlerdeki tüketicilerin beklentilerini karşılamada kritik bir rol oynamaktadır.

Uluslararası pazarlardaki karmaşık ve değişken koşullar, ihracat pazarlamasının yerel pazarlama uygulamalarından temelden farklı olmasını gerektirmektedir. Kültürel normlar, yasal düzenlemeler, ekonomik farklılıklar ve tüketici tercihleri gibi unsurlar, işletmelerin pazarlama stratejilerini özelleştirmesini zorunlu kılmaktadır (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, ve Rose, 2014). Bu bağlamda, esneklik ve inovasyon ihracat pazarlamasında başarının yakalanmasında temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle dijital teknolojilerin entegrasyonu, ihracatçılara geniş kitlelere ulaşma ve pazarlama maliyetlerini azaltma imkanı verirken, aynı zamanda hızlı pazar değişimlerine uyum sağlama esnekliği sunmaktadır (Lund et al., 2020).

Aynı zamanda, dijitalleşmenin artmasıyla birlikte, sosyal medya ve e-ticaret platformları uluslararası pazarlama iletişimde daha etkin bir rol üstlenmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler dahi bu dijital araçları kullanarak küresel pazarlara giriş yapabilmekte ve rekabet güçlerini artırmaktadırlar (Gupta ve Kumar, 2021). Dolayısıyla, dijital pazarlama yetkinliklerinin ihmal edilmemesi ve sürekli geliştirilmesi, ihracatta kalıcı başarı için elzemdir. İhracat pazarlamasının karmaşıklığı, işletmelerin uluslararası pazarlama risklerini yönetmelerini de gerektirir. Döviz kuru iniş çıkışları, siyasi belirsizlikler ve lojistik zorluklar gibi riskler, etkin bir risk yönetimi stratejisi olmaksızın ihracat faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilir (Leonidou, Katsikeas ve Leonidou, 2018). Bu nedenle, ihracatçılar sürekli pazar izleme ve esnek planlama stratejileri geliştirerek ortaya çıkabilecek risklere karşı gerekli önlemleri almalıdırlar.

Ayrıca, işletmelerin uluslararası pazarlarda başarı yakalayabilmesi için kültürel zeka ve uluslararası pazarlama bilgisi kritik önem taşımaktadır (Nguyen, Simkin ve Canhoto, 2021). Kültürel farklılıkları anlama ve saygı gösterme, yerel müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesini sağlar ve işletmenin marka sadakati oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, ihracat firmalarının bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin artması, pazara uyum sağlama hızı ile doğru orantılıdır (Morgan-Thomas ve Veloutsou, 2013). İhracat pazarlaması çok boyutlu ve dinamik bir süreç olup, işletmelerin küresel

pazarlarda rekabetçi kalabilmek için stratejik planlama, teknoloji adaptasyonu, kültürel uyum ve risk yönetimi alanlarında yetkinliklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

### **1.3.3. İhracat Pazarlamasının İşletmeler Açısından Önemi**

İhracat pazarlaması, işletmelerin uluslararası rekabet koşullarında sürdürülebilir başarı elde etmesi açısından temel bir strateji olarak kabul edilmektedir (Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2019). Bu süreç, sadece yeni pazarlara açılmayı değil, aynı zamanda işletmelerin global ölçekte varlıklarını sağlamlaştırmalarını da sağlamaktadır. Özellikle KOBİ'ler için ihracat, büyümenin yanı sıra risk çeşitlendirmesi ve gelir kaynaklarının artırılması bakımından kritik öneme sahiptir (Ekeledo ve Sivakumar, 2020). Bu nedenle, KOBİ'lerin esnek ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri, dalgalanan uluslararası piyasa koşullarına adaptasyonlarını kolaylaştırmaktadır. Küresel pazarlardaki yoğun rekabet, KOBİ'lerin yenilikçi ve esnek yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası pazarlarda müşteri tercihleri ve kültürel faktörlerdeki hızlı değişimler, ihracat pazarlamasını karmaşık bir süreç haline getirmektedir (Coviello, Kano ve Liesch, 2021). Bu değişken ortamda işletmelerin sadece ürünlerini değil, aynı zamanda pazarlama stratejilerini de sürekli gözden geçirmeleri gerekmektedir. Başarı için kapsamlı pazar araştırmaları gereklidir; ancak elde edilen verilerin yerel dinamiklere uygun şekilde analiz edilmesi ve ürün-pazarlama stratejilerinin buna göre şekillenmesi kritik önem arz etmektedir. Deneyimlerimize göre, kültürel hassasiyetleri anlayan işletmeler uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı sağlamaktadır. Bu, aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran önemli bir faktör olmaktadır.

Dijitalleşmenin ihracat pazarlaması üzerindeki etkisi giderek artmakta, dijital pazarlama ve e-ticaret platformları işletmelerin müşteri erişimini genişletirken pazarlama süreçlerinin hızlanmasına destek olmaktadır (Melin ve Rammer, 2022). Bu dijital dönüşüm, geleneksel pazarlama yöntemlerini tamamlayarak KOBİ'lerin pazardaki etkinliğini artırmaktadır. Saha analizleri, dijital araçları etkin kullanan KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin arttığını ve pazar payını büyüttüğünü göstermektedir. Bu durum, teknolojik yeniliklerin ihracatta başarının ayrılmaz bir parçası olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, dijitalleşme sayesinde KOBİ'ler sınırlı kaynakları daha verimli kullanabilmektedir.

Pazar içgörüsü, esnek stratejiler geliştirme ve dijitalleşme süreçlerinin bütüncül yönetimi, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmeleri için zorunlu unsurlar arasında yer almaktadır (Fernández ve Silva, 2023). Bu üç unsurun dengeli entegrasyonu, işletmelerin sadece bugünkü başarısını değil, uzun vadeli sürdürülebilir büyümesini de güvence altına almaktadır. Değerlendirmelere göre, bu alanların dengeli entegrasyonu, ihracat odaklı sürdürülebilir büyümenin temel koşullarından biri olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik planlamalarını düzenli olarak gözden geçirmeleri ve yeniliklere açık olmaları büyük önem taşımaktadır.

#### **1.4. KOBİ’lerde İhracatın Önemi**

##### **1.4.1. Rekabet Avantajı ve Büyüme**

KOBİ’ler için ihracat, sadece yeni pazarlar açma işlevinin ötesinde, işletmenin rekabet avantajı kazanması ve büyüme potansiyelini artırması için kritik bir stratejidir (Leonidou ve Katsikeas, 2019). İhracat yaparak işletmeler, ölçek ekonomilerinden faydalanma imkânı bulur, üretim maliyetlerini düşürür ve kaynak kullanımını optimize etmektedirler. Bunun yanı sıra, ihracat faaliyeti KOBİ’leri yeni teknolojiler ve yenilikçi iş modelleriyle tanıştırmakla rekabet güçlerini artırır. Akademik araştırmalar ve saha verileri, ihracat yapan KOBİ’lerin, iç pazardaki dalgalanmalara karşı daha dirençli olduğunu ve sürdürülebilir büyüme sağlayabildiğini göstermektedir (Knight ve Cavusgil, 2021).

Ayrıca, ihracat sürecinde edinilen uluslararası pazarlama tecrübesi, KOBİ’lerin iş modellerini global ölçekte rekabet edecek şekilde geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Bu sayede, işletmeler sadece mevcut pazarlarını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda marka değerlerini yükselterek yeni müşteri segmentlerine ulaşmaktadır. Ayrıca, ihracat faaliyetleri firmaların finansal yapısını güçlendirirken, yatırımcı ve paydaş güvenini artırmaktadır. Bu faktörler bir araya geldiğinde, ihracat KOBİ’lerin sürdürülebilir kalkınmasının temel taşlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır (Zehir, Müceldili ve Özşahin, 2022).

##### **1.4.2. Uluslararasılaşma Süreci**

KOBİ’lerin ihracat yoluyla uluslararasılaşma sürecine girmesi, bilgi birikimi ve deneyim kazanmalarını sağlamaktadır. Johanson ve Vahlne’nin Uppsala Modeli (2020) bu sürecin evre evre geliştiğini aktarırken, firmaların başlangıçta yakın pazarları tercih

ettiği, bilgi arttıkça uzak pazarlara açıldığı gözlemlenmiştir. Bu süreçte firmalar, risk algılarını azaltır ve uluslararası pazarlarda etkinliklerini artırmaktadır. Uluslararasılaşmanın getirdiği rekabet ve farklı kültürlerle etkileşim, KOBİ'lerin kurumsal yapılarının profesyonelleşmesine ve stratejik karar alma süreçlerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Cavusgil ve Knight, 2019).

Dahası, uluslararası pazarlama faaliyetleri firmalara stratejik esneklik kazandırmaktadır. Bu esneklik, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızlı ve etkili yanıt vermesini sağlamaktadır. Uluslararasılaşma süreci sadece satış faaliyetlerini değil, aynı zamanda lojistik, üretim ve finans yönetimini de kapsar; bu da KOBİ'lerin organizasyonel kapasitesini güçlendirmektedir. Böylece ihracat yapan işletmeler, hem yerel hem de küresel rekabet ortamında daha dayanıklı ve sürdürülebilir yapılar oluşturabilirler (Zhao ve Cavusgil, 2021). Bu bağlamda, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini bilinçli yönetmeleri, küresel dinamiklere uyum sağlama kapasitelerini ve dış pazarlarda rekabet avantajlarını önemli ölçüde artıracaklarını söylemek mümkündür.

#### **1.4.3. Pazar Çeşitlendirme ve Risk Yönetimi**

Tek bir pazara bağımlı olmak, özellikle ekonomik dalgalanma ve siyasi kırılganlıkların yüksek olduğu dönemlerde KOBİ'ler için ciddi riskler yaratmaktadır. İhracat yoluyla pazar çeşitlendirmesi gerçekleştiren işletmeler, gelir kaynaklarını çeşitlendirerek bu riskleri dağıtır ve işletme devamlılığını güvence altına alır (Blackburn ve Schaper, 2019). Ayrıca, çoklu pazarlarda faaliyet göstermek, KOBİ'lerin risk yönetim stratejilerini güçlendirirken aynı zamanda döviz gelirlerinin çeşitlenmesini sağlayarak finansal esneklik sunmaktadır.

Bu çeşitlendirme aynı zamanda marka bilinirliğinin uluslararası platformlarda artmasını sağlamaktadır. Genişleyen pazar ağı, KOBİ'lerin inovasyon kapasitelerini artırmalarına ve farklı tüketici ihtiyaçlarına göre ürünlerini adapte etmelerine olanak tanımaktadır. Bu süreçte risk yönetimi disiplinleri ve kültürel uyum stratejileri işletmelerin başarısı için kritik hale gelmektedir. Sonuç olarak, pazar çeşitlendirmesi yalnızca finansal bir seçenekten çok, KOBİ'lerin uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik stratejisinin temel bileşeni olarak görülmektedir (Lu ve Beamish, 2020). Bu nedenle işletmelerin, farklı pazarların dinamiklerini yakından izleyerek esnek risk yönetimi

stratejileri geliştirmeli ve beklenmedik piyasa koşullarına karşı sağlam bir pozisyon almaya odaklanmaları daha faydalı olacaktır.

## **1.5. İhracat Teorileri ve KOBİ Bağlamı**

### **1.5.1. Geleneksel Dış Ticaret Teorileri**

Klasik dış ticaret teorileri, uluslararası ticaretin temel nedenlerini ve devletlerin ekonomik ilişkilerinin nasıl belirlendiğini anlamak için klasik bir temel sağlamaktadır. Aslında, Adam Smith'in Mutlak Üstünlük Teorisi, ulusların belirli ürünleri daha verimli üretme yeteneklerine dayanarak ticaret yaptığını savunmaktadır. Öte yandan, David Ricardo'nun Karşılaştırılabilir Üstünlük Teorisi, ülkelerin maliyet avantajları açısından birbirlerine göre neye sahip olduklarıyla daha çok ilgilidir ve yalnızca avantaj sahibi olduğunuz şeylere odaklanmanız gerektiğini savunmaktadır (Krugman, 1991). Bu teoriler, ekonomik verimliliğin uluslararası iş bölümü üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu gösterse'de, öncelikle makroekonomik düzeylerde değerlendirme yapmaktadır.

Ancak KOBİ'lere gelince, bu teoriler genellikle bireysel firmaların uluslararası stratejilerini ve kaynak kısıtlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde değişen ekonomik koşullar karşısında, geleneksel modeller KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Dünya daha küreselleştikçe ve teknoloji ilerledikçe, firmaların yalnızca maliyet ve verimliliği dikkate almaları sürdürülebilir başarı için yeterli görülmemektedir. Özellikle küçük firmalar için; uyum sağlama, üretim esnekliği ve yaratıcılık gibi unsurlar önemli bir rol oynamaktadır (Melitz, 2003).

### **1.5.2. İşletme Temelli İhracat Teorileri**

İşletme temelli teoriler, ihracat performansını ve uluslararasılaşmayı firmanın sahip olduğu içsel güçlere dayanarak açıklamaktadır. Kaynak Bazlı Görüş bu bağlamda kritik öneme sahiptir; benzersiz, nadir ve taklit edilmesi zor olan kaynaklar, firmaların pazarda rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır (Wernerfelt, 1984). KOBİ'lerin ihracatta başarı elde etmeleri için yalnızca fiyat veya ürün kalitesi değil, aynı zamanda bilgi yönetimi, organizasyonel yetenekler ve öğrenme kapasiteleri gibi dinamik becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 1991). Firmaların ihracata başlama kararını etkileyen en önemli faktörlerden biri, sahip oldukları kaynak ve yetkinlikleri etkin

biçimde kullanabilmeleri ve bu doğrultuda uygun ihracat stratejileri geliştirebilmeleridir (Barney, Jay B., 1991).

Yetenek temelli teoriler, ihracat performansındaki farklılıkların işletmelerin bilgi birikimi, deneyimleri ve öğrenme süreçlerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Zahra ve George, 2002). KOBİ'ler yeni pazarlarda deneyim kazandıkça, pazar koşullarına daha iyi adapte olur ve stratejilerini optimize etmektedirler. Bu da ihracatta sürdürülebilir başarı için kritik bir unsurdur. Günümüzde dijital bilgi yönetimi ve veri analitiği gibi teknolojilerin entegrasyonu, KOBİ'lerin kaynak bazlı güçlerini pekiştirmelerine ve pazarlama faaliyetlerini etkinleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Luo ve Bhaumik, 2020).

### **1.5.3. Aşamalı Uluslararasılaşma Modeli (Uppsala Modeli )**

Uppsala Modeli, firmaların uluslararası pazarlara aşamalı ve öğrenme odaklı bir süreçle girdiğini savunmaktadır. Başlangıçta firmalar, coğrafi ve kültürel olarak yakın pazarlarda faaliyet gösterirken, edindikleri deneyimle birlikte daha uzak ve karmaşık pazarlara açılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2020). Bu model, özellikle deneyimi sınırlı KOBİ'ler için riskleri azaltan sistematik bir uluslararasılaşma süreci sunmaktadır. Bilgi edinme, hedef pazarın özelliklerini tanıma ve işletme stratejilerinin dış pazar koşullarına uyarlanması bu sürecin temel unsurları arasında yer almaktadır (Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, 1977).

Dijitalleşme ve küreselleşme, bu süreci hızlandırmakta ve firmaların daha erken aşamalarda geniş pazarlara girişine imkan tanımaktadır (Ojala ve Tyrväinen, 2021). Bu doğrultuda, Uppsala Modeli gibi klasik yaklaşımlar güncellenmekte; bilgi teknolojilerinin ve uluslararası ağların önemi giderek artmaktadır. KOBİ'ler için esneklik ve öğrenme mekanizmaları, geleneksel aşamalarla paralel ilerlese de, dijital ortamın sağladığı imkanlarla süreç daha çevik ve etkili hale gelmektedir.

### **1.5.4. Ağ Yaklaşımı ve Doğuştan Küresel İşletmeler**

Ağ yaklaşımı, ihracatta sosyal ve ticari ilişkilerin işletmelerin uluslararası pazarlara açılması üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Johanson ve Mattsson, 1988). İşletmeler mevcut bağlantılarını kullanarak bilgi, kaynak ve destek paylaşımı gerçekleştirir ve böylece riskleri azaltırken fırsatları maksimize ederler. Bu model, özellikle KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarla uluslararası pazarlarda başarılı olmalarında kritik

bir araç olarak öne çıkmaktadır. Sosyal ağların gücü, işletmelerin pazara giriş hızını ve pazardaki kalıcılığını artırmaktadır.

Bu kapsamda, “doğuştan küresel işletmeler” kavramı, kuruluş aşamasından itibaren uluslararası odaklı ve teknoloji tabanlı stratejiler benimseyen firmaları tanımlar (Oviatt ve McDougall, 1994). Bu işletmeler, geleneksel aşamalı uluslararasılaşma modellerini aşarak, hızlı küresel büyüme ve yüksek ihracat potansiyeli sergilemektedirler (Gabrielsson et al., 2021). KOBİ’lerin bu tür doğuştan küresel yapıya dönüşme potansiyeli, dijitalleşme ve inovasyonun artmasıyla birlikte her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLERİN İHRACAT SORUNLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BÖLGESEL DEĞERLENDİRME

#### 2.1. Kobilere

Günümüzde küreselleşme sürecinin hız kazanması ve teknolojik gelişmelerin uluslararası ticaret üzerindeki etkilerinin artması, işletmelerin faaliyet alanlarını ulusal sınırların ötesine taşımalarını gerekli hale getirmiştir. Bu değişim sürecinde KOBİ'ler , ekonomik büyümeye katkı sağlamaları, istihdam yaratmaları ve yenilikçi faaliyetleri desteklemeleri nedeniyle ülkelerin ekonomik yapısında önemli bir yere sahiptir (OECD, 2018).

KOBİ'ler açısından ihracat faaliyetleri yalnızca yeni pazarlara ulaşma aracı olarak değil, aynı zamanda rekabet gücünün artırılması, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve sürdürülebilir büyümenin desteklenmesi açısından da önemli görülmektedir (Knight & Cavusgil, 2004). Ancak işletmelerin dış pazarlara açılma süreçleri, finansman olanakları, üretim kapasitesi, pazarlama faaliyetleri, lojistik altyapı, insan kaynakları ve kurumsal yetkinlikler gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Beck & Demirci, 2006).

İşletmelerin ihracat süreçlerinin geliştirilmesinde devlet destekleri ve teşvik mekanizmaları önemli araçlar arasında yer almaktadır. Finansal destekler, eğitim faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri ve teknoloji odaklı uygulamalar, işletmelerin uluslararası pazarlarda daha etkin faaliyet göstermelerine katkı sağlayabilmektedir (KOSGEB, 2022).

Bu bölümde, KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları temel sorunlar ve ihracat performansını etkileyen faktörler ele alınacaktır. Finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve lojistik gibi unsurların işletmelerin dış pazarlardaki

faaliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Ayrıca KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla uyguladıkları ihracat stratejileri ile devlet tarafından sağlanan destek ve teşvik mekanizmalarının işletmeler üzerindeki katkıları incelenecektir.

Bölüm kapsamında konuya ilişkin literatür ayrıntılı biçimde değerlendirilerek Türkiye'de ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar incelenecektir. Bu çalışmaların bulguları karşılaştırılarak literatürde bulunan eksiklikler ve araştırmanın sağlayacağı katkılar ortaya konulacaktır. Bunun yanında, Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yapısal özellikleri ve ihracat kapasiteleri değerlendirilerek bölgeye özgü koşullar ele alınacaktır. Özellikle altyapı ve lojistik alanında yaşanan sorunlar ile bilgiye erişim, pazarlama faaliyetleri ve kurumsal destek mekanizmalarındaki yetersizliklerin işletmelerin ihracat süreçleri üzerindeki etkileri açıklanacaktır.

Bu bölümde kullanılan kaynaklar, konuya ilişkin ulusal ve uluslararası literatürün sistematik biçimde incelenmesi yoluyla elde edilmiştir. KOBİ'lerin ihracat süreçleri, ihracat performansını etkileyen faktörler, ihracat stratejileri ve devlet destekleri üzerine yapılmış akademik çalışmalar, kitaplar, hakemli dergiler, tezler ve kurumsal raporlardan yararlanılmıştır. Ayrıca Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar ile uluslararası araştırmalar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; KOSGEB, Ticaret Bakanlığı, TÜİK ve OECD gibi kurumların yayımladığı raporlar ve istatistiksel veriler de incelemeye dahil edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda literatürdeki mevcut durum değerlendirilmiş ve araştırmanın katkı sağlayabileceği alanlar belirlenmiştir.

## **2.2. KOBİ'lerin İhracat Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar**

### **2.2.1. Finansman Sorunları**

KOBİ'ler için finansman, ihracat sürecinde en önemli engellerden biridir ve bu nedenle işletmeler, üretim ve pazarlama süreçlerinde finansman yetersizliğiyle karşı karşıya kalabilmektedir. (Brunswick ve Vanhaverbeke, 2015). Araştırmalar, KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişim sürecinde çeşitli yapısal ve kurumsal kısıtlarla karşılaşabildiğini göstermektedir (Beck ve Demirgüç-Kunt, 2006). Bu kapsamda, bankaların risk algısı ve yüksek teminat talepleri, KOBİ'lerin dış finansmana ulaşmasını

zorlaştırırken, bu durum işletmelerin likidite sıkıntılarına ve döviz kuru dalgalanmalarına karşı daha kırılgan hale gelmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, finansal kapasitenin yetersiz olması, ihracat faaliyetlerinde önemli bir yer tutan tahsilat ve nakit akışı süreçlerinin etkin şekilde yönetilmesini güçleştirebilmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilir bir performans gösterebilmeleri için finansman olanaklarının ve kredi destek mekanizmalarının geliştirilmesi önem taşımaktadır (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006).

Son yıllarda pek çok ülke KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak için kamu-özel sektör işbirlikleri kurmakta ve uygun koşullar sunan finansal ürünler geliştirmektedir (Zhang ve Zhang, 2021). Türkiye'de de Eximbank ve KOSGEB gibi kurumların sunduğu desteklerin etkisi büyüktür; ancak bu desteklerin bilinçli kullanımı ve etkin yönetimi, finansman sorunlarının aşılmasında belirleyicidir. Finansal okuryazarlığın artırılması ve risk yönetimi eğitimlerinin yaygınlaştırılması da KOBİ'lerin ihracatta karşılaştığı finansman sorunlarını hafifletebilir (Lusardi & Mitchell, 2014).

### **2.2.2. Pazarlama ve Pazar Araştırması Sorunları**

Hedef pazarlar hakkında yetersiz ve yanlış bilgiye sahip olmak, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara başarılı giriş yapmalarını engelleyen önemli nedenlerden biridir (Morgan ve Katsikeas, 2017). Sınırlı finansal kaynaklar ve bütçe kısıtları, KOBİ'lerin kapsamlı pazar araştırmaları yürütmesini zorlaştırabilmekte ve bu durum işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını, pazar dinamiklerini ve rekabet koşullarını yeterli düzeyde değerlendirememesine neden olabilmektedir (Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, 1977). Bu durum, pazarlama stratejilerinin başarısız olmasına ve ihracat performansının düşmesine yol açmaktadır. Ayrıca, kültürel farklılıkların göz ardı edilmesi, ürün ve hizmetlerin yerel pazara uyumunu olumsuz etkilemektedir.

Bununla birlikte, dijital teknolojilerin gelişimi, KOBİ'lere uygun maliyetli pazar araştırması yapma imkânları sağlamaktadır (Li vd., 2020). Sosyal medya verileri, dijital araştırma yöntemleri ve veri analiz araçlarının kullanımı, işletmelerin pazar eğilimlerini daha doğru değerlendirmelerine katkı sağlayarak stratejik karar alma süreçlerini destekleyebilmektedir. Bu nedenle dijital teknolojilerin benimsenmesi ve dijital pazarlama yetkinliklerinin geliştirilmesi, KOBİ'lerin uluslararası

pazarlarda rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (A. A. Abed, 2020).

### **2.2.3. Lojistik ve Dağıtım Sorunları**

Uluslararası ticarete lojistik altyapının yetersiz olması, KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde sıklıkla karşılaştığı önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Wolff ve Pett, 2006). Lojistik süreçlerde yaşanan aksaklıklar; taşıma faaliyetleri, depolama olanakları, stok yönetimi, dağıtım ağlarının etkinliği ve tedarik zinciri koordinasyonu gibi birçok alanda işletmelerin faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Christopher, 2016). Özellikle yüksek lojistik maliyetleri, teslimat süreçlerinde yaşanan gecikmeler ve dağıtım kanallarındaki karmaşıklıklar, ürünlerin hedef pazarlara zamanında ve güvenilir biçimde ulaştırılmasını güçleştirebilmektedir. Aynı zamanda gümrük işlemlerindeki bürokratik süreçler ve mevzuat farklılıkları da ihracat faaliyetlerini daha karmaşık hale getirerek KOBİ'lerin operasyonel verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Leonidou, 2004). Bu sorunlar, müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyerek rekabet gücünü azaltmaktadır.

Son dönemlerde lojistik sektöründeki dijitalleşme ve teknoloji kullanımı bu zorlukların aşılmasında etkili olmakla birlikte, KOBİ'lerin bu yeniliklere uyum sağlaması gerekmektedir (Chen ve Paulraj, 2021). Dijital teknolojilerin lojistik süreçlerine entegre edilmesi, tedarik zinciri faaliyetlerinin daha etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlayabilmektedir. Özellikle blok zincir teknolojisi, veri güvenliği ve süreç şeffaflığını artırırken; otomasyon tabanlı lojistik uygulamaları işletmelerin operasyonel maliyetlerini azaltarak uluslararası dağıtım süreçlerinin daha verimli yürütülmesini destekleyebilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin stratejik iş birliklerini artırmaları ve küresel tedarik zinciri ağlarına uyum sağlamaları önem taşımaktadır (Kshetri, 2018; Saberi et al., 2019).

### **2.2.4. İnsan Kaynakları ve Bilgi Eksikliği**

Uluslararası ticaret, dil bariyerleri, kültürel farklılıklar, mevzuat karmaşıklığı ve lojistik süreçler gibi pek çok alanda spesifik uzmanlık gerektirmektedir. KOBİ'lerde bu konularda yeterli deneyime ve uzman personele sahip olmamak, ihracat faaliyetlerinin önünde önemli engeller yaratmaktadır (Knight ve Cavusgil, 2004). Özellikle uluslararası pazarların dinamik yapılarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için bilgi

birikimi kritik önem arz etmektedir. Buna ek olarak, dış ticarete kullanılan farklı ödeme yöntemleri, risk yönetimi teknikleri ve sözleşme uygulamalarına dair eksiklikler, KOBİ'lerin ticari faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Leonidou, 2004).

Son yıllarda dijitalleşmenin getirdiği bilgiye hızlı erişim imkanları bu zorlukların aşılmasında fırsatlar sunmuştur (Paul vd., 2020). İşletmelerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı sağlayabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının bilgi ve yetkinlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Personelin eğitim düzeyinin artırılması ve bilgi güncellemelerinin düzenli biçimde gerçekleştirilmesi, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca uzman danışmanlık ve eğitim hizmetlerinden yararlanılması, işletmelerin bilgi eksikliklerinin giderilmesine ve ihracat süreçlerinin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmelerin ihracat performansını destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Barney, 1991; OECD, 2018).

#### **2.2.5. Yasal ve Bürokratik Engeller**

KOBİ'lerin ihracat faaliyetleri sırasında karşılaştığı yasal mevzuatların karmaşıklığı ve bürokratik işlemler, süreçlerde önemli gecikmelere ve maliyet artışlarına yol açmaktadır (Robson, 1998). Özellikle sertifikasyon, kalite standartları ve gümrük işlemleri gibi zorunlu prosedürler, kaynakları sınırlı olan KOBİ'ler için önemli düzeyde zorluklara neden olabilmektedir. Ayrıca, farklı ülkelerin yasal düzenlemelerine uyum sağlamak, firmaların hem süreç yönetiminde zorlanmasına hem de hukuki risklerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Morrison ve Salazar, 2021).

Pek çok ülkede dijital gümrük ve belge yönetim sistemleri gelişmekte olup, KOBİ'lerin bu sistemleri öğrenip entegre olmaları süreçlerin hızlanmasını sağlayabilir (Chang vd., 2022). KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde karşılaştıkları idari süreçlerin kolaylaştırılması ve işletmelere yönelik destek mekanizmalarının geliştirilmesi, ihracat süreçlerinin daha etkin yürütülmesine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca danışmanlık, rehberlik ve eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması, işletmelerin dış pazarlardaki rekabet gücünü artıracak önemli unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2023; KOSGEB, 2022).

## **2.3. KOBİ İhracat Performansını Etkileyen Faktörler**

### **2.3.1. İçsel Faktörler**

KOBİ'lerin ihracat performansını belirleyen en önemli unsurlardan biri, firmaların sahip olduğu içsel kaynaklardır (Zou ve Stan, 1998). Finansal kaynakların yeterliliği, insangücü kalitesi, teknoloji altyapısı ve yönetim becerileri, ihracat stratejilerinin etkin uygulanması için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, kesintisiz öğrenme ve deneyim kazanma süreçleri performansı olumlu etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin uluslararası piyasalara hakimiyeti, firmanın dış pazarlarda daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Morgan, Kaleka ve Katsikeas, 2004). Deneyimin artması, işletmelerin yerel pazarların dinamiklerini daha iyi kavramasına ve ihracattaki riskleri minimize etmesine imkan vermektedir (Johanson ve Vahlne, 1977).

Bu bağlamda, işletmeler içerdikleri bilgi ve yetenekleri geliştirerek kurumsal öğrenmeyi destekleyen yapılar oluşturmaktadır. Dijitalleşme ve veri analitiği araçları, KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde bilgi yönetimi kapasitesini artırarak rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Luo ve Bhaumik, 2020). Ayrıca, yönetim yetkinliklerinin güçlendirilmesi, stratejik karar alma süreçlerinin hızlanmasını ve pazarlara uyum sağlama yeteneklerinin geliştirilmesini desteklemektedir.

### **2.3.2. Dışsal Faktörler (Ekonomik, Politik, Rekabet Ortamı)**

İhracat performansını etkileyen dışsal faktörler arasında ekonomik istikrar, politik ortam, yasal düzenlemeler ve ticaret politikaları gibi unsurlar bulunmaktadır (Leonidou, 2004). Ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu ülkelerde ihracat seviyelerinin düşme eğiliminde olduğu, siyasi krizlerin ise KOBİ'lerin piyasadaki etkinliklerini olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Uluslararası rekabetin yoğunluğu, pazar taleplerindeki değişkenlik ve sektörel gelişmeler de işletmelerin ihracat stratejilerini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır (Cavusgil ve Zou, 1994).

Bununla birlikte, uluslararası ticaretin serbestleşmesi ve bölgesel ekonomik entegrasyonlar KOBİ'lerin dış pazarlara erişimini kolaylaştırmakta ve rekabet olanaklarını artırmaktadır (Gereffi, 2020). Ancak, farklı ülkelerin mevzuatları ve ticaret engelleri, KOBİ'lerin dış pazarlardaki giriş engellerini artırabilmektedir. Bu nedenle, firmaların dış çevreyi yakından takip etmeleri ve adaptasyon kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

### **2.4.3. Pazarlama Yetenekleri ve İhracat Performansı İlişkisi**

Pazarlama yetenekleri, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmeleri için vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir (Vorhies ve Morgan, 2005). Bu yetenekler, kapsamlı pazar planlaması, etkili uygulama ve çevrim içi pazar geri bildirimi toplama süreçlerini içermektedir. Pazarlama yeteneği yüksek olan firmalar, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlar, ürün ve hizmetlerini farklı pazarlara uyarlayabilir ve uygun fiyatlandırma stratejileri geliştirebilir (Morgan vd., 2004). Böylece, firmanın ihracat performansı ve pazar payı artmaktadır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte dijital pazarlama stratejilerinin kullanımı, KOBİ'lerin hızlı reaksiyon verme ve müşteri ilişkilerini güçlendirme yeteneklerini geliştirmiştir (Wang ve Kim, 2017). Bu durum, küçük işletmelerin uluslararası arenada daha etkin konum elde etmelerini sağlamaktadır. Pazarlama yeteneklerinin artırılması için KOBİ'lerde eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması da önem taşımaktadır.

## **2.5. KOBİ'lerde İhracat Stratejileri**

### **2.5.1. Pazar Seçimi ve Giriş Stratejileri**

Hedef pazar seçimi, KOBİ'lerin ihracat başarısında temel faktörlerden biridir ve işletmenin kaynakları, pazar büyüklüğü, rekabet koşulları ile kültürel yakınlık gibi kriterlerle değerlendirilmektedir (Ghauri ve Cateora, 2010). Birçok KOBİ, riskleri minimize etmek için önce coğrafi ve kültürel olarak yakın pazarlara yönelir; bu aşamalı uluslararasılaşma stratejisi özellikle yeni başlayan işletmeler için uygun olmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Giriş yöntemleri ise doğrudan ihracat, distribütör kullanımı, ortak girişimler veya lisanslama gibi farklı biçimlerde olabilir (Root, 1994).

KOBİ'lerin genellikle sınırlı kaynaklar nedeniyle distribütör veya aracılar üzerinden pazara girmesi, pazar kontrolünü azaltabilmekte ve esnekliklerini kısıtlayabilmektedir. Dolayısıyla, KOBİ'lerin pazar giriş stratejilerini seçerken kaynaklarına ve pazarın özelliklerine uygun kararlar almaları gerekmektedir. Alternatif olarak, dijital pazarlama ve e-ticaret kanalları ile doğrudan müşteri erişimi imkanları da giderek artmaktadır (Kraus vd., 2020).

### **2.5.2. Ürün Uyarlama ve Standardizasyon**

Uluslararası pazarlarda başarı sağlamak için KOBİ'lerin ürünlerini hedef pazarın kültürel, ekonomik ve yasal gereksinimlerine göre uyarlamaları gerekmektedir (Leonidou, Katsikeas ve Samiee, 2002). Ürün uyarlaması, müşteri beklentilerine tam uygunluk sağlayarak, rekabet avantajı elde etmektedir. Öte yandan, ürün standardizasyonu maliyetlerde etkinlik ve marka tutarlılığı sağlamaktadır, bu da özellikle küresel markalaşma stratejilerinde önemli rol oynamaktadır (Czinkota ve Ronkainen, 2013).

İşletmelerin, kaynak kısıtlarını ve pazar bilgisini göz önünde bulundurarak uygun stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Küçük işletmeler için sınırlı kaynaklar bazen standardizasyonu tercih ettirirken, artan pazar bilgisi ve deneyimle birlikte ürün uyarlamaya yönelim artmaktadır (Wind vd., 2021). Dijitalleşme, pazar verilerinin toplanmasını kolaylaştırırken, ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmaktadır.

### **2.5.3. Fiyatlandırma, Dağıtım ve Tutundurma Stratejileri**

Fiyatlandırma süreçleri, ihracat faaliyetlerinde rekabet gücünü belirleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Kotler ve Keller, 2016). KOBİ'lerin fiyatlandırma politikalarını belirlerken döviz kuru, lojistik giderler ve gümrük maliyetleri gibi unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Doğru fiyatlandırma, işletmelerin hem karlılık düzeylerini artırmalarına hem de uluslar arası pazarda rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Dağıtım kanallarının etkin seçilmesi ise, ürünlerin hedef pazarlara zamanında ve güvenli ulaşmasını desteklemektedir.

Tutundurma faaliyetlerinin, hedef pazarın kültürel yapısı ve tüketici alışkanlıkları dikkate alınarak planlanması gerekmektedir (Cavusgil ve Zou, 1994). Dijital iletişim araçları ve sosyal medya, KOBİ'lerin düşük maliyetle geniş kitlelere ulaşmasını mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, entegre pazarlama iletişimi sağlayan stratejilerin geliştirilmesi ihracat başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

## **2.6. Devlet Destekleri ve Teşvikler**

### **2.6.1. İhracat Destekleri ve Teşvik Politikaları**

KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini güçlendirmek amacıyla devletler, finansman, eğitim, danışmanlık ve pazar araştırmalarına yönelik çeşitli destek

programları geliştirmektedir (Liao ve Welsch, 2003).Bu destek mekanizmaları, şşletmelerin uluslararası pazarlara uyum şağlamalarını kolaylaştırırken aynı zamanda rekabet güçlerinin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır (KOSGEB, 2022). Birçok ÷lkede olduğu gibi Türkiye’de de KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda daha etkin rol alabilmeleri amacıyla çeşitli destek ve teşvik programları uygulanmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2023). Türkiye’de KOSGEB ve Eximbank gibi kuruluşlar, KOBİ’lere uygun kredi ve hibe imkânları şağlamakta ve ihracat sürecindeki risklerin azaltılmasına katkı sunmaktadır (KOSGEB, 2022).Bu destekler, şşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Destek mekanizmalarının etkinliği, KOBİ’lerin bu imkânlardan ne ölçüde yararlanabildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Eğitim programları ve bilinçlendirme faaliyetleri, firmaların destekleri doğru ve zamanında kullanmalarını şağlamaktadır (Nguyen ve Bryant, 2021). Ayrıca, desteklerin kapsamının genişletilmesi ve bürokratik engellerin azaltılması KOBİ’lerin ihracat performansını olumlu yapacaktır.

### **2.6.2. KOBİ’lere Yönelik Özel Destek Programları**

KOBİ’lerin ihtiyaçlarına yönelik tasarlanan özel destek programları; finansman erişimini kolaylaştırmanın yanı sıra ihracat eğitimleri, uluslararası sertifikasyon yardımları ve fuar katılımı gibi alanlarda da hizmet sunar (OECD, 2019). Bu kapsamlı destekler, KOBİ’lerin uluslararası standartlara uyum şağlamalarını ve marka bilinirliği oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda Ar-Ge ve inovasyon teşvikleri, KOBİ’lerin global rekabette sürdürülebilir avantaj elde etmelerine katkıda bulunmaktadır.

Son yıllarda dijital platformlar üzerinden sunulan destek ve eğitimler, KOBİ’lerin bilgiye daha hızlı ulaşmasını şağlamakla beraber, esnek ve interaktif öğrenme olanakları sunmaktadır (Kraus vd., 2021). Bu yönüyle destek programlarının teknolojik altyapılarla entegre edilmesi, KOBİ’lerin uluslararası pazarlardaki adaptasyonunu hızlandıracaktır.

### **2.6.3. Desteklerin İhracat Performansına Etkisi**

KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilir bir yapı oluşturabilmeleri, yalnızca kendi kurumsal kapasitelerine değil, aynı zamanda kamu destek mekanizmalarının etkinliğine de bağlıdır. Özellikle ihracata yönelik teşvikler,

işletmelerin finansal yüklerini azaltarak dış pazarlara erişim süreçlerini kolaylaştırmaktadır (KOSGEB, 2022).

Ampirik çalışmalar, devlet desteklerinin KOBİ'lerin ihracat performansını anlamlı şekilde artırdığını göstermektedir (Fernhaber ve McDougall-Covin, 2009). Desteklerden yararlanan işletmeler, pazar çeşitlendirmesinde ve ihracat hacminin sürdürülebilirliğinde önemli avantajlara sahip olmaktadır. Aynı zamanda, bu firmaların büyüme hızlarının diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Sezer, 2019).

Desteklerin etkili olabilmesi için KOBİ'lerin kendi iç kapasitelerini güçlendirmeleri ve bilgi birikimlerini artırmaları gerekmektedir. Destek programlarının yanı sıra iyi planlanmış eğitim ve danışmanlık faaliyetleri, firmaların kaynakları etkin kullanmalarını ve yeni pazarlara uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, işletmelerin ihracat kapasitesinin geliştirilmesine, rekabet güçlerinin artırılmasına ve dış pazarlardaki faaliyetlerinin daha sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlayabilmektedir (KOSGEB, 2022; Ticaret Bakanlığı, 2023).

## **2.7. Literatür İncelemesi**

KOBİ'lerin ihracat faaliyetleri ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar, uzun yıllardır ulusal ve uluslararası literatürde farklı yönleriyle incelenen önemli araştırma alanlarından biri olmuştur. Yapılan çalışmalar, işletmelerin dış pazarlara açılma süreçlerinde yalnızca finansal yeterliliklerinin değil; aynı zamanda pazarlama yeteneklerinin, lojistik altyapılarının, kurumsal kapasitelerinin, insan kaynaklarının ve devlet desteklerinden yararlanma düzeylerinin de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Zaman içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, erken dönem çalışmaların daha çok uluslararasılaşma süreçlerine odaklandığı, sonraki dönemlerde ise dijitalleşme, bilgi yönetimi, lojistik süreçleri ve destek mekanizmaları gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir.

### **2.7.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar**

Türkiye özelinde yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin ihracat sürecinde karşılaştıkları finansman eksikliği, bilgi yetersizliği ve yasal düzenlemelerin önemli sorunlar olduğunu ortaya koymaktadır (Özdemir ve Sezer, 2019). Özellikle pazarlama stratejilerindeki eksiklikler ve devlet desteklerinin bilinçsiz kullanılması, Türkiye’deki KOBİ'lerin

uluslararası rekabet gücünü sınırlayan temel etmenlerdir (Sarıgöl, 2018). Bu çalışmalar, KOBİ'lerin ihracatta sürdürülebilir başarı için hem finansal hem stratejik açıdan desteklenmelerinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır.

İhracat engelleri içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bilgi eksikliği, finansman yetersizlikleri, yönetsel sorunlar ve dış çevre koşullarının işletmeler üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme süreçleri ve yeni pazarlama tekniklerinin uygulanması konusunda yeterli akademik inceleme bulunmamaktadır. Bu nedenle, sektörel farklılıkları dikkate alan kapsamlı çalışmalar yapılması ihtiyacı doğmuştur. Mevcut literatür, KOBİ'lerde yeni teknolojilerin entegrasyonunun ihracat performansına etkisini araştıran daha detaylı analizlerin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu kapsamda, KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerine ilişkin literatürde öne çıkan çalışmalar kronolojik olarak aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 2. 1:** KOBİ’lerin İhracat Sürecine İlişkin Türkiye Literatüründeki Çalışmalar,  
Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar

| Yazar / Yıl                                                                           | Temel Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seda Aşık,<br>Kaymak &<br>Erdoğan (2023)                                              | Türkiye’de KOBİ’lerin ihracat kapasitesi üzerine yapılan çalışmada, işletmelerin dış pazarlara açılma sürecinde kurumsal destek mekanizmalarının önemli olduğu belirlenmiştir. Özellikle bölgesel kalkınma ajansları tarafından sağlanan desteklerin işletmelerin ihracat bilgi düzeyini artırdığı ve uluslararası pazarlara erişim süreçlerini kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Bunun yanında kurumsal desteklerin rekabet gücünü artırıcı etkisinin bulunduğu vurgulanmıştır. |
| Bonaccorsi Andrea<br>(1992)                                                           | İşletme büyüklüğü ile ihracat faaliyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Kaynak kapasitesinin büyümesiyle dış pazarlara erişim olanaklarının arttığı ifade edilmiştir. Küçük işletmelerin ölçek dezavantajı yaşayabildiği belirtilmiştir. Ayrıca işletme kapasitesindeki artışın uluslararası rekabet gücünü desteklediği vurgulanmıştır.                                                                                                                    |
| S. Tamer Cavusgil<br>ve Shaoming Zou<br>(1994)                                        | Pazarlama stratejileri ve ürün uyumlaştırmasının ihracat performansı üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Müşteri ihtiyaçlarına uygun stratejilerin başarıyı artırdığı görülmüştür. Ayrıca hedef pazar özelliklerinin dikkate alınmasının işletmeler açısından kritik olduğu ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                        |
| Dennis Leonidou<br>ve Constantine<br>Katsikeas (1996)                                 | İşletmelerin ihracat faaliyetlerinde içsel ve dışsal engellerle karşılaştığı görülmüştür. Finansman, bilgi eksikliği ve yönetsel sorunların temel engeller arasında olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bu engellerin işletmelerin uluslararası pazarlardaki büyümesini sınırlayabildiği belirtilmiştir.                                                                                                                                                                             |
| Dennis Leonidou<br>ve Constantine<br>Katsikeas (1996)                                 | İşletmelerin ihracat faaliyetlerinde içsel ve dışsal engellerle karşılaştığı görülmüştür. Finansman, bilgi eksikliği ve yönetsel sorunların temel engeller arasında olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bu engellerin işletmelerin uluslararası pazarlardaki büyümesini sınırlayabildiği belirtilmiştir.                                                                                                                                                                             |
| John Johanson ve<br>Jan-Erik Vahlne<br>(1997 yeniden<br>değerlendirme<br>çalışmaları) | Uluslararasılaşmanın deneyim ve bilgi birikimi ile gelişen bir süreç olduğu belirtilmiştir. Öğrenme sürecinin dış pazarlarda başarıya katkı sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca işletmelerin deneyim kazandıkça daha karmaşık pazarlara yönelme eğilimi gösterdiği ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                                                |
| Lu Jane ve Paul<br>Beamish (2001)                                                     | Uluslararasılaşmanın işletme performansını olumlu etkileyebileceği ancak bu ilişkinin doğrusal olmadığı belirtilmiştir. Belirli eşiklerin aşılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca dış pazarlara açılmanın işletmelere yeni öğrenme fırsatları sunduğu ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                                                        |

**Tablo 2.1: KOBİ’lerin İhracat Sürecine İlişkin Türkiye Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar (Devamı)**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lu Jane ve Paul Beamish (2001)                                    | Uluslararasılaşmanın işletme performansını olumlu etkileyebileceği ancak bu ilişkinin doğrusal olmadığı belirtilmiştir. Belirli eşiklerin aşılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca dış pazarlara açılmanın işletmelere yeni öğrenme fırsatları sunduğu ifade edilmiştir.         |
| Liao Jianwen ve Harold Welsch (2003)                              | Eğitim ve destek mekanizmalarının işletme performansına olumlu katkı sunduğu belirlenmiştir. Bilgi ve deneyimin rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca yönetsel becerilerin geliştirilmesinin işletmelerin büyümesine katkı sunduğu belirtilmiştir.                  |
| Dennis Leonidou (2004)                                            | İhracat engellerinin finansman, bürokrasi, bilgi eksikliği ve lojistik boyutlarda yoğunlaştığı belirtilmiştir. Sorunların birbirini besleyen bir yapı oluşturduğu ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerin birden fazla engeli aynı anda deneyimleyebildiği vurgulanmıştır.          |
| Miriam Ayyagari, Asli Demirgüç-Kunt ve Vojislav Maksimovic (2007) | Finansal kısıtların küçük işletmeler üzerinde daha yüksek etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Özellikle krediye erişim güçlüklerinin büyüme üzerinde baskı oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca finansal destek mekanizmalarının işletmeler açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. |
| Henry Chesbrough (2010)                                           | Açık inovasyon ve bilgi paylaşımının işletmelerin gelişiminde önemli rol oynadığı görülmüştür. Dış bilgi kaynaklarının yenilik süreçlerine katkı sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca iş birliklerinin kurumsal öğrenme sürecini desteklediği ifade edilmiştir.                       |
| Brunswicker Cornelius ve Wim Vanhaverbeke (2015)                  | Kaynak eksikliklerinin yenilik kapasitesini sınırlandırdığı görülmüştür. İş birliklerinin ve ağ yapılarının bu sınırlılıkları azaltabileceği belirtilmiştir. Ayrıca dış çevre ile kurulan ilişkilerin işletmelere yeni fırsatlar sağlayabildiği ifade edilmiştir.                 |
| Eldrede Kahiya (2018)                                             | İhracat engellerinin çok boyutlu biçimde ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Bilgi, finansman ve yönetsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerin çevresel değişimlere uyum yeteneğinin önem taşıdığı vurgulanmıştır.           |
| OECD (2021)                                                       | Dijitalleşmenin küçük işletmelerin dış pazarlara erişimini kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Teknoloji kullanımının rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca dijital dönüşüm yatırımlarının işletme verimliliğine katkı sunduğu görülmüştür.                             |

**Tablo 2.1:** KOBİ’lerin İhracat Sürecine İlişkin Türkiye Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar (Devamı)

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOSGEB (2022)     | Eğitim, finansman ve danışmanlık desteklerinin işletmelerin gelişimine katkı sunduğu belirtilmiştir. Dijitalleşmeye yönelik desteklerin artırıldığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesinin hedeflendiği ifade edilmiştir. |
| TÜİK (2023)       | KOBİ’lerin ihracat içindeki payında artış yaşandığı belirlenmiştir. Bölgesel farklılıkların devam ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca ekonomik yapıdaki değişimlerin işletmelerin faaliyet alanlarını etkilediği görülmüştür.                                       |
| World Bank (2024) | Lojistik altyapı ve finansman erişiminin ihracat başarısını etkilediği belirtilmiştir. Dijital kapasitenin öneminin arttığı vurgulanmıştır. Ayrıca altyapı yatırımlarının rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili olduğu ifade edilmiştir.                        |

Literatürde yer alan çalışmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, KOBİ’lerin ihracat performansının yalnızca finansal yeterlilikle değil; yönetsel beceriler, bilgi düzeyi, pazar deneyimi, kurumsal yapı ve dış çevre koşulları gibi çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillendiği görülmektedir. Ayrıca bilgi eksikliği, finansman ve pazarlama sorunlarının ihracat süreçlerini sınırlandırdığı; devlet destekleri, eğitim faaliyetleri ve uluslararası deneyimin ise ihracat kapasitesini artırdığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Doğu Anadolu Bölgesi gibi bölgesel özelliklere sahip alanlarda gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı olması, mevcut araştırmanın literatüre katkı sağlayabilecek bir niteliğe sahip olduğunu göstermektedir (Leonidou, 2004; Aaby ve Slater, 1989; Cavusgil ve Zou, 1994; Kahiya, 2018).

### 2.7.2. Uluslararası Çalışmalar

Uluslararası literatürde, KOBİ’lerin ihracat başarısında inovasyon, pazar bilgisi, yönetim yetkinlikleri ve iş birliği ağlarının kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Leonidou vd., 2013; Morgan vd., 2004). İhracat performansı sadece ekonomik koşullara bağlı kalmayıp, örgütsel beceriler, sosyal ağlar ve bilgi paylaşımı gibi yapısal unsurlar tarafından da şekillenmektedir (Coviello ve Munro, 1997). Bu perspektifle, KOBİ’lerin uluslararası ilişkiler geliştirmesi ve pazar bilgisini artırması, ihracattaki başarısını belirleyen en önemli faktörler olarak kabul edilmektedir.

Bunun yanı sıra, literatürde dijitalleşmenin ihracat süreçlerine entegrasyonu ve sürdürülebilir ihracat stratejilerinin oluşturulması konularında giderek artan araştırmalar

yapılmaktadır (Sinkovics vd., 2020). Bu gelişmeler, KOBİ'lerin rekabetçi kalabilmeleri için teknolojik adaptasyona hızla ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

**Tablo 2. 2:** KOBİ'lerin İhracat Sürecine İlişkin Uluslararası Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aaby Nils-Erik ve Stanley Slater (1989)                                   | İhracat performansının işletme özellikleri, yönetsel faktörler ve dış çevre koşullarından etkilendiği belirlenmiştir. Yönetim becerileri ile stratejik kararların ihracat başarısında önemli olduğu vurgulanmıştır. İşletmenin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesinin rekabet avantajı oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca stratejik planlama kapasitesinin dış pazarlarda sürdürülebilir başarı açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. |
| Bonaccorsi Andrea (1992)                                                  | İşletme büyüklüğü ile ihracat faaliyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Kaynak kapasitesinin büyümesiyle dış pazarlara erişim olanaklarının arttığı ifade edilmiştir. Küçük işletmelerin ölçek dezavantajı yaşayabildiği belirtilmiştir. Ayrıca işletme kapasitesindeki artışın uluslararası rekabet gücünü desteklediği vurgulanmıştır.                                                                                  |
| S. Tamer Cavusgil ve Shaoming Zou (1994)                                  | Pazarlama stratejileri ve ürün uyumlaştırmasının ihracat performansı üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Müşteri ihtiyaçlarına uygun stratejilerin başarıyı artırdığı görülmüştür. Ayrıca hedef pazar özelliklerinin dikkate alınmasının işletmeler açısından kritik olduğu ifade edilmiştir.                                                                                                                                      |
| Dennis Leonidou ve Constantine Katsikeas (1996)                           | İşletmelerin ihracat faaliyetlerinde içsel ve dışsal engellerle karşılaştığı görülmüştür. Finansman, bilgi eksikliği ve yönetsel sorunların temel engeller arasında olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bu engellerin işletmelerin uluslararası pazarlardaki büyümesini sınırlayabildiği belirtilmiştir.                                                                                                                                           |
| John Johanson ve Jan-Erik Vahlne (1997 yeniden değerlendirme çalışmaları) | Uluslararasılaşmanın deneyim ve bilgi birikimi ile gelişen bir süreç olduğu belirtilmiştir. Öğrenme sürecinin dış pazarlarda başarıya katkı sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca işletmelerin deneyim kazandıkça daha karmaşık pazarlara yönelme eğilimi gösterdiği ifade edilmiştir.                                                                                                                                                              |
| Lu Jane ve Paul Beamish (2001)                                            | Uluslararasılaşmanın işletme performansını olumlu etkileyebileceği ancak bu ilişkinin doğrusal olmadığı belirtilmiştir. Belirli eşiklerin aşılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca dış pazarlara açılmanın işletmelere yeni öğrenme fırsatları sunduğu ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                      |

**Tablo 2. 2:** KOBİ'lerin İhracat Sürecine İlişkin Uluslararası Literatüründeki Çalışmalar,  
Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar (Devamı)

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liao Jianwen ve Harold Welsch (2003)                              | Eğitim ve destek mekanizmalarının işletme performansına olumlu katkı sunduğu belirlenmiştir. Bilgi ve deneyimin rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca yönetsel becerilerin geliştirilmesinin işletmelerin büyümesine katkı sunduğu belirtilmiştir.                  |
| Dennis Leonidou (2004)                                            | İhracat engellerinin finansman, bürokrasi, bilgi eksikliği ve lojistik boyutlarda yoğunlaştığı belirtilmiştir. Sorunların birbirini besleyen bir yapı oluşturduğu ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerin birden fazla engeli aynı anda deneyimleyebildiği vurgulanmıştır.          |
| Miriam Ayyagari, Asli Demirgüç-Kunt ve Vojislav Maksimovic (2007) | Finansal kısıtların küçük işletmeler üzerinde daha yüksek etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Özellikle krediye erişim güçlüklerinin büyüme üzerinde baskı oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca finansal destek mekanizmalarının işletmeler açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. |
| Henry Chesbrough (2010)                                           | Açık inovasyon ve bilgi paylaşımının işletmelerin gelişiminde önemli rol oynadığı görülmüştür. Dış bilgi kaynaklarının yenilik süreçlerine katkı sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca iş birliklerinin kurumsal öğrenme sürecini desteklediği ifade edilmiştir.                       |
| Brunswicker Cornelius ve Wim Vanhaverbeke (2015)                  | Kaynak eksikliklerinin yenilik kapasitesini sınırlandırdığı görülmüştür. İş birliklerinin ve ağ yapılarının bu sınırlılıkları azaltabileceği belirtilmiştir. Ayrıca dış çevre ile kurulan ilişkilerin işletmelere yeni fırsatlar sağlayabildiği ifade edilmiştir.                 |
| Eldrede Kahiya (2018)                                             | İhracat engellerinin çok boyutlu biçimde ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Bilgi, finansman ve yönetsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerin çevresel değişimlere uyum yeteneğinin önem taşıdığı vurgulanmıştır.           |
| OECD (2021)                                                       | Dijitalleşmenin küçük işletmelerin dış pazarlara erişimini kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Teknoloji kullanımının rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca dijital dönüşüm yatırımlarının işletme verimliliğine katkı sunduğu görülmüştür.                             |

**Tablo 2. 2:** KOBİ'lerin İhracat Sürecine İlişkin Uluslararası Literatüründeki Çalışmalar, Temel Bulgular ve Akademik Yayınlar (Devamı)

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOSGEB (2022)     | Eğitim, finansman ve danışmanlık desteklerinin işletmelerin gelişimine katkı sunduğu belirtilmiştir. Dijitalleşmeye yönelik desteklerin artırıldığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesinin hedeflendiği ifade edilmiştir. |
| TÜİK (2023)       | KOBİ'lerin ihracat içindeki payında artış yaşandığı belirlenmiştir. Bölgesel farklılıkların devam ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca ekonomik yapıdaki değişimlerin işletmelerin faaliyet alanlarını etkilediği görülmüştür.                                       |
| World Bank (2024) | Lojistik altyapı ve finansman erişiminin ihracat başarısını etkilediği belirtilmiştir. Dijital kapasitenin öneminin arttığı vurgulanmıştır. Ayrıca altyapı yatırımlarının rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili olduğu ifade edilmiştir                         |

Uluslararası literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin ihracat performansının işletme içi ve işletme dışı çok sayıda faktörün etkileşimiyle şekillendiği görülmektedir. Çalışmalarda özellikle finansman olanakları, yönetsel beceriler, bilgi ve deneyim düzeyi, pazarlama stratejileri ile kurumsal kapasitenin ihracat başarısı üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında uluslararasılaşma sürecinde deneyim kazanımı, dijitalleşme uygulamaları, bilgi paylaşımı ve destek mekanizmalarının işletmelerin dış pazarlara uyum sürecini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Son dönem araştırmaları ise küresel rekabet koşullarında lojistik altyapı, teknolojik dönüşüm ve iş birliği ağlarının işletmelerin sürdürülebilir ihracat performansı açısından giderek daha önemli hale geldiğini ortaya koymaktadır (Aaby ve Slater, 1989; Cavusgil ve Zou, 1994; Leonidou, 2004; Wilkinson ve Brouthers, 2006; Kahiya, 2018).

### **2.7.3. Literatürdeki Boşluk ve Araştırmanın Katkısı**

Mevcut literatür incelendiğinde, hem Türkiye'de yapılan çalışmaların hem de uluslararası araştırmaların KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerini etkileyen faktörleri farklı açılardan ele aldığı görülmektedir. Araştırmalarda finansman sorunları, bilgi ve deneyim eksiklikleri, pazarlama faaliyetleri, lojistik altyapı ve devlet destekleri gibi değişkenlerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Ancak çalışmaların önemli bir

kısmı genel KOBİ yapısı üzerine yoğunlaşırken, bölgesel farklılıkların ve yerel koşulların ihracat sürecine etkisinin daha sınırlı düzeyde incelendiği görülmektedir (Leonidou, 2004; Ayyagari vd. (2007).

Bu çalışma kapsamında değerlendirilen ulusal ve uluslararası literatür bulguları da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar daha çok finansman, destek mekanizmaları ve yapısal sorunlar üzerinde yoğunlaşırken, uluslararası çalışmalar bilgi birikimi, uluslararasılaşma süreci ve işletme kapasitesi gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle bölgesel özellikleri dikkate alan ve söz konusu değişkenleri birlikte değerlendiren çalışmaların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kahiya, 2018; Wilkinson ve Brouthers, 2006).

## **2.8. Doğu Anadolu Bölgesi’nde KOBİ’lerin Yapısal Özellikleri ve İhracat Kapasitesi**

Doğu Anadolu Bölgesi, Türkiye’nin yüzölçümü açısından en geniş ancak ekonomik gelişmişlik açısından en geride kalan bölgelerinden biridir (OECD, 2019). Bu durum, bölgedeki KOBİ’lerin faaliyetlerini ve büyüme olanaklarını doğrudan etkilemektedir. Bölgedeki KOBİ’lerin yapısal özellikleri incelendiğinde, çoğunun aile işletmeleri şeklinde organize olduğuna ve sermaye yapılarının sınırlı olduğuna rastlanmaktadır (Demir, 2020). Bu tür yapılar, esneklik kazandırmakla birlikte, özellikle teknoloji ve inovasyon alanında yeterli yatırımların yapılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, Doğu Anadolu’daki KOBİ’lerin üretim kapasitesi genel olarak düşük olmakla birlikte, ürün çeşitliliği ve katma değer seviyesi de sınırlı kalmaktadır (Leonidou, 2004). Bu koşullar, firmaların uluslararası pazarlara açılmasını ve rekabet güçlerini artırmasını engelleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Bölgenin coğrafi ve altyapısal dezavantajları da KOBİ’lerin ihracat kapasitelerini sınırlandırmaktadır. Ulaşım ve lojistik maliyetlerinin yüksekliği, uluslararası piyasalarla entegre olmayı güçleştirmekte ve bu durum KOBİ’lerin rekabet üstünlüğünü zayıflatmaktadır (KOSGEB, 2022). Ek olarak, finansmana erişimde yaşanan sıkıntılar ve bürokratik işlemlerin karmaşıklığı, işletmelerin dış pazarlara açılma süreçlerinde karşılaştıkları başlıca engeller arasında gösterilmektedir (Leonidou, 2004). Bununla birlikte, KOBİ’lerin büyük bir kısmı, üretimlerini daha çok iç pazara yönelik yürütmekte ve dolayısıyla ihracata yönelik özel stratejiler geliştirme konusunda isteksiz veya yetersiz

kalmaktadır (Aydın, 2017). Bu durum, dış pazarlarda rekabet edebilmek için gerekli olan yenilikçilik ve pazarlama kabiliyetlerinin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Son yıllarda devletin bölgesel kalkınma ve KOBİ destek programları, Doğu Anadolu'daki işletmelerin ihracat kapasitelerini artırmaya yönelik önemli adımlar atılmasına olanak sağlamıştır (KOSGEB, 2024). Bu tür teşvikler ve bilgilendirme faaliyetleri, firmaların dış pazarlara yönelik bilgi düzeyini artırmakta ve ihracat süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ancak, tüm çabalara rağmen, dijital dönüşümün ve dijital pazarlama tekniklerinin yeterince benimsenmediği gözlemlenmektedir (Kara ve Şahin, 2021). Dijital teknolojilerin etkin kullanımı, günümüzde ihracat performansını artıran en önemli unsurlar arasında olup, bu alanda yaşanan eksiklikler bölgesel işletmelerin rekabetçiliğini doğrudan azaltmaktadır (Cano Giner ve Sánchez García, 2021). Bu nedenle, Doğu Anadolu'daki KOBİ'lerin sürdürülebilir ihracat başarısı için finansal desteklerin yanı sıra eğitim ve teknoloji transferi faaliyetlerinin de güçlendirilmesi gerekmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

Bölgedeki KOBİ'lerin yapısal zorlukları ve ihracat kapasiteleri, hem ekonomik gelişmenin hem de bölgesel kalkınmanın önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. İhracat potansiyelini artırmak ve küresel pazarlarda daha etkin rol almak için kapsamlı destek programları ve stratejik çalışmaların sürdürülmesi gerekmektedir.

### **2.8.1 Altyapı ve Lojistik Zorluklar**

Doğu Anadolu Bölgesi'nde KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde karşılaştıkları en temel problemlerden biri, altyapı ve lojistik alanının yeterince gelişmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bölgenin coğrafi yapısının zorlu olması, ulaşımın karmaşıklığı ve altyapı yatırımlarının yeterince gelişmemiş olması, işletmelerin dış ticaret operasyonlarını doğrudan olumsuz etkilemektedir (KOSGEB, 2022). Bu durum, hem ihracat maliyetlerini artırmakta hem de teslimat sürelerinde aksamalara neden olmaktadır. Dolayısıyla firmalar, yurtdışı pazarlarda rekabet edebilmek için altyapı kaynaklı sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Lojistik açıdan değerlendirildiğinde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde ulaştırma imkanlarının sınırlı olması, nakliye sürelerinin uzaması ve buna bağlı olarak sipariş karşılamada gecikmeler yaşanması, KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabet gücünü zayıflatan önemli faktörlerdendir (Leonidou, 2004). Ayrıca, sınır kapılarındaki prosedürlerin

karmaşık ve zaman alıcı olması, ihracatçılar için ek bir zorluk olarak öne çıkmaktadır (Root, 1994). Bu zorluklar, işletmelerin uluslararası müşterilerle güvenilir ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasını zorlaştırmakta, ihracat süreçlerinin etkinliğini azaltmaktadır.

Bununla birlikte, bölgesel altyapı yatırımlarının artırılması ve lojistik süreçlerin iyileştirilmesi, KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin yükseltilmesi için kritik unsurlardır (OECD, 2017). Güçlü bir lojistik altyapısına sahip olmak, firmaların maliyetlerini düşürmenin yanı sıra, pazara giriş sürelerini kısaltarak rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanır. Bu bağlamda, devlet destekli altyapı projeleri ve lojistik ağlarının geliştirilmesi, Doğu Anadolu'daki KOBİ'lerin ihracat performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Nguyen ve Bryant, 2021).

Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat sürecinde altyapı ve lojistik zorluklarla karşılaşması, bölgesel ekonominin dışa açılımını sınırlamaktadır. Bu alandaki sorunların çözümü için kapsamlı stratejiler geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

### **2.8.2. Bilgi, Pazarlama ve Kurumsal Destek Yetersizlikleri**

Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat performansını olumsuz etkileyen en önemli faktörlerden biri, bilgi ve pazarlama alanındaki yetersizliklerdir. Firmaların dış pazarlara yönelik güncel ve doğru bilgiye erişiminde yaşadığı problemlerin, ihracat kararlarını ve stratejilerini büyük ölçüde etkilediği bilinmektedir (Demir, 2020). Bilgi eksikliği, özellikle hedef pazarların gereksinimleri, müşteri profilleri ve yasal düzenlemeler hakkında yeterli farkındalığın olmaması şeklinde kendini göstermektedir. Bu durum, işletmelerin uygun pazarlama stratejileri geliştirmesini zorlaştırmakta ve ihracat başarısını sınırlandırmaktadır (Leonidou, 2004).

Pazarlama bilgi sistemlerinin ve uluslararası pazarlama kapasitesinin geliştirilmemesi, KOBİ'lerin müşteri ilişkilerini yönetme ve pazar payını artırma konusundaki kabiliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Demir, 2020; Cavusgil ve Zou, 1994). Ayrıca, dijital pazarlama tekniklerinin kullanımı konusunda bölgedeki işletmelerin geri kalması, küresel rekabette dezavantaj yaratmaktadır (Kara ve Şahin, 2021). Günümüzde dijitalleşmenin hızla yaygınlaştığı uluslararası ticarete, sosyal medya ve çevrimiçi platformların etkin kullanımı, ihracatçılar için kritik öneme sahiptir (Kaplan

ve Haenlein, 2010). Ancak Doğu Anadolu'daki KOBİ'lerde bu yönde yeterli altyapı ve bilinç eksikliği gözlemlenmektedir.

Kurumsal destekler ve devlet teşvikleri, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde önemli bir role sahip olmasına rağmen, bu imkanların etkin şekilde kullanılmadığı görülmektedir (KOSGEB, 2022). İşletmelerin destek programlarından haberdar olmaması ya da bu programları ne şekilde kullanabilecekleri konusunda bilgi eksikliği taşıması, dışa açılım konusunda önemli bir engeldir (Nguyen ve Bryant, 2021). Kurumsal kapasitenin artırılması, eğitim programlarının yaygınlaştırılması ve danışmanlık hizmetlerinin güçlendirilmesi, ihracat potansiyelinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Brunswicker ve Vanhaverbeke, 2015).

Sonuç olarak, bilgi, pazarlama ve kurumsal destek yetersizlikleri, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin ihracat performansını doğrudan sınırlayan temel sorunlar arasında yer almaktadır. Bu alanda yapılacak iyileştirmeler, bölgesel işletmelerin uluslararası pazarlarda daha etkin ve sürdürülebilir bir şekilde rekabet etmelerini sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN İHRACAT SORUNLARI: DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunların işletmelerin ihracat performansına etkilerini değerlendirmektir. Araştırmada ayrıca, KOBİ'lerin finansman, pazarlama, üretim ve lojistik gibi ihracat sürecine ilişkin temel alanlarda yaşadığı güçlükler incelenerek, bu engellerin aşılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

KOBİ'ler, ekonomik büyüme ve istihdam yaratma açısından önemli bir konuma sahip olmalarına rağmen, uluslararası pazarlara açılma sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların araştırılması ve analiz edilmesi, hem bölgesel kalkınma stratejilerinin oluşturulmasına hem de KOBİ'lerin sürdürülebilir ihracat kapasitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bölge özelinde elde edilecek veriler, politika yapıcılar, finans kurumları ve KOBİ yöneticileri için yol gösterici nitelikte olacaktır.

Bu bağlamda, Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan KOBİ'lerin ihracat sorunlarına ilişkin somut verilerin ortaya konması, literatüre bölgesel düzeyde yeni katkılar sunmanın yanı sıra, bölge KOBİ'lerinin rekabet gücünün artırılması ve ekonomik katma değerinin yükseltilmesi açısından önem taşımaktadır. Böylece, araştırmanın sonuçlarının, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda daha etkin bir şekilde yer almalarına yardımcı olacak stratejilerin geliştirilmesine temel oluşturması beklenmektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren tüm KOBİ'ler oluşturmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi, farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda küçük ve orta büyüklükte işletmeyi bünyesinde barındırmaktadır.

Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği verilerine göre bölgede bulunan 14 ilde yaklaşık 1500–2000 arasında ihracatçı işletmeler faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamında örneklem, bu evren içerisinde seçilen 385 işletmeden oluşmaktadır. Örneklem dağılımı oluşturulurken illerin sahip olduğu ihracatçı firma sayıları esas alınmış ve temsil gücünü artırmak amacıyla her ildeki işletme yoğunluğuna bağlı olarak farklı sektörlerden işletmelere orantılı biçimde anket uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü, evren genişliği ve araştırmanın güvenilirliği dikkate alınarak belirlenmiş olup, araştırmanın amaçlarına uygun ve temsil yeteneği yüksek bir sayı olarak belirlenmiştir.

Anket uygulaması kapsamında, bölgedeki KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunları ve ihracat performanslarına ilişkin bilgiler toplanmıştır. Örneklem seçiminde olasılıklı örneklem yöntemleri göz önünde bulundurulmuş ve farklı sektör ile illerden işletmelerin temsili sağlanmaya çalışılmıştır.

Toplanan veriler, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin ihracat süreçlerine dair genel durumu yansıtacak şekilde analiz edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Cochran'ın (1977) formülünden yararlanılmıştır. Bu formülde %95 güven düzeyi ( $z = 1,96$ ), %5 hata payı ( $e = 0,05$ ) ve maksimum varyans ( $p = q = 0,50$ ) kabul edilerek hesaplama gerçekleştirilmiştir:

$$n = (z^2 \times p \times q) / e^2 = (1,96^2 \times 0,50 \times 0,50) / 0,05^2 \approx 384$$

Bu hesaplama sonucunda belirlenen teorik minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiş; araştırmada geçerli 385 ankete ulaşılmış ve bu rakamın gerekli eşiği karşıladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, Hair vd. (2019) tarafından yapısal denklem modellemesi için önerilen "her madde için en az 5 katılımcı" kuralı da dikkate alınmış; 23 maddelik ölçek için belirlenen minimum eşik olan 115 kişinin çok üzerinde bir örnekleme ulaşıldığı görülmüştür. Söz konusu örneklem büyüklüğü, küçük ve orta

büyükölükteki işletme ihracat araştırmalarında gözlemlenen benchmarklar açısından da yeterli bir büyükölükte olduğunu ortaya koymaktadır (Leonidou, 2004; Kahiya, 2018).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, KOBİ'lerin ihracat süreçlerindeki sorunlarını ve performanslarını belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Anket, literatür taraması sonucunda belirlenen önemli değişkenler ve araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanmıştır.

Anket formu, katılımcıların demografik bilgilerini (örneğin; işletme büyükölüğü, sektör, çalışan sayısı) ve ihracat süreçlerine ilişkin deneyimlerini, karşılaştıkları zorlukları ölçen sorulardan oluşmaktadır. Sorular genellikle çoktan seçmeli ve Likert tipi ölçeklerden (örneğin, 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) oluşmakta olup, nicel verilerin toplanmasını sağlamaktadır.

Veri toplama öncesinde araştırmanın amacı ve kapsamı katılımcılara açık biçimde aktarılmış; gönüllölük esasının esas alındığı ve bireysel yanıtların gizli tutulacağı taahhüdü verilmiştir. Çalışmalar tamamlandığında geri dönen ve değerlendirmeye alınan **385 geçerli anket** analize dahil edilmiştir.

Araştırma sürecinin tüm aşamalarında bilimsel etik ilkelerine titizlikle uyulmuştur. Veri toplamadan önce Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'dan 29.05.2025 tarihli ve E-88012460-050.04-453154 yazı numaralı kararla gerekli onay alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıkça aktarılmış; katılımın tamamen gönüllölük esasına dayandığı vurgulanmış ve herhangi bir olumsuz sonuç kaygısı olmaksızın araştırmadan çekilme haklarının saklı tutulduğu bildirilmiştir. Bireysel kimlik bilgilerinin herhangi bir ortamda ifşa edilmeyeceği güvencesi verilmiş; toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılmıştır. Veri işleme ve raporlama sürecinde manipölasyon ya da seçici veri dışlama uygulamalarından kaçınılmış; bulgular olduğu gibi aktarılmıştır.

Katılımcılara anket, WhatsApp ve e-posta yoluyla gönderilmiş, böylece geniş bir kitleye hızlı ve etkin şekilde ulaşılması mümkün olmuştur. Bu yöntem, yüz yüze uygulamaya kıyasla zamandan ve mekândan bağımsız veri toplama avantajı sağlamıştır. Araştırmanın katılımcılarını, Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği verilerine göre belirlenen 14 ilde faaliyet gösteren ihracat işletmelerinde çalışan ve dış ticaret süreçlerine hâkim

olan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Anketler, işletmeler adına dış ticaret/ ihracat faaliyetlerinden sorumlu yetkililer tarafından yanıtlanmıştır. Anketin, işletmenin ihracat faaliyetlerine ilişkin bilgiye sahip yöneticiler (genel müdür, ihracat müdürü, dış ticaret sorumlusu vb.) tarafından yanıtlanması istenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek, daha önce farklı çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve literatürde yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Bu nedenle ayrıca bir pilot çalışma yapılmasına gerek duyulmamıştır. Toplanan veriler, araştırmanın hipotezlerini test etmek ve sonuçlara ulaşmak için istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Bu yöntem, araştırmanın hedef kitlesine uygun, verilerin hızlı ve sistematik bir şekilde toplanmasını mümkün kıldığı için tercih edilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilerek KOBİ'lerin ihracat süreçlerindeki temel sorunlar ve ihtiyaçlar saptanmıştır.

### **3.4. İhracat Sorun Algısı Ölçeği (İSAÖ)**

İhracat Sorun Algısı Ölçeği (İSAÖ), Leonidou'nun (2004) ihracat engeli taksonomisi, Kahiya'nın (2018) güncel sentezi ve Türkiye'ye özgü bölgesel araştırmalar esas alınarak oluşturulmuştur. Dört alt boyutun içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla önce kapsamlı bir alan yazın taraması gerçekleştirilmiş; ardından uluslararası pazarlama, dış ticaret ve ölçme-değerlendirme alanlarında uzman akademisyenler (Dr., Doç. ve Prof. düzeyinde) ile ihracat süreçlerinde görev yapan deneyimli sektör profesyonellerinden (ihracat müdürü, dış ticaret uzmanı ve ihracatçı birlikleri temsilcileri) uzman görüşü alınmıştır. Ölçeğin 5'li Likert formatında tasarlanması, katılımcıların ihracat sorunlarını içselleştirme düzeyini nüanslı biçimde ölçmeyi ve hem bireysel boyutlar hem de genel puan üzerinden karşılaştırmalı analizler yapılmasını mümkün kılmaktadır. Güvenilirlik ve yapı geçerliliği analizleri, ölçeğin psikometrik açıdan sağlam bir altyapıya sahip olduğunu doğrulamıştır.

Araştırma verileri **SPSS Statistical Package for Social Sciences** ve **AMOS 21.0** programları kullanılarak analiz edilmiştir. Uygulanan analiz yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:

Normallik dağılımının sınanmasında çarpıklık ve basıklık katsayıları bir veri setinin dağılımının normal dağılıma ne kadar benzediğini inceleyen tanımlayıcı istatistikler incelenmiş; değerlerin  $\pm 2$  aralığında olması normal dağılım ölçütü olarak

benimsenmiştir (George ve Mallery, 2010). Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve Tavşancıl'ın (2005) sınıflandırma ölçütlerine göre değerlendirilmiştir. Yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla AMOS 21.0 kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiş; uyum iyiliği indeksleri (GFI, NFI, CFI, RMSEA, SRMR) Browne ve Cudeck (1993) ile Hu ve Bentler'in (1999) ölçütlerine göre değerlendirilmiştir. İki bağımsız grubun karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi; ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA ve çoklu karşılaştırmalar için Bonferroni testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti Pearson korelasyon katsayısı aracılığıyla ortaya konulmuştur. Tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık eşiği  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu araştırma da gerek metodolojik gerekse olgusal açıdan belirli sınırlılıklar barındırmaktadır. Bu sınırlılıkların açıkça ortaya konulması, bulguların yorumlanmasında şeffaflığı sağlamakta ve gelecekte yürütülecek çalışmalara yönelik araştırma gündeminin oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Churchill ve Iacobucci, 2010).

Bu araştırma, aşağıdaki temel varsayımlar çerçevesinde yürütülmüştür. Katılımcıların anket maddelerini samimi ve özenli biçimde yanıtladığı varsayılmaktadır. İhracat deneyimine sahip olan ve araştırma kapsamına alınan katılımcıların, küçük ve orta büyüklükteki işletme düzeyindeki ihracat sorunlarını bizzat deneyimlemiş ya da yakından gözlemlemiş bireyler olduğu kabul edilmektedir. Kullanılan ölçeğin ihracat sorunlarının ilgili boyutlarını geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü; bu durumun gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tarafından doğrulandığı varsayılmaktadır. Son olarak, örneklemin — tam olarak rastgele seçilmemiş olsa da — bölgedeki ihracatçı küçük ve orta büyüklükteki işletme evrenini kabul edilebilir bir ölçüde temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan dört alt boyut ve bütünleşik ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1.'de sunulmaktadır.

**Tablo 3. 1:** Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ölçek                                     | İfade Sayısı | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------------|--------------|------------------|
| <b>İşletme Dışı Etkenler</b>              | 12           | 0,910            |
| <b>Pazar Bilgisi</b>                      | 5            | 0,836            |
| <b>Ürün Adaptasyonu</b>                   | 3            | 0,771            |
| <b>Nitelikli İş Gücü</b>                  | 3            | 0,800            |
| <b>İhracat Sorun Algısı Ölçeği (İSAÖ)</b> | 23           | 0,945            |

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, dört alt boyuta ait Cronbach Alpha değerlerinin 0,771 ile 0,910 arasında değiştiği görülmektedir. Genel ölçeğe ait Alpha değerinin ise 0,945 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, her bir alt boyutun ve bütünleşik ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğinin somut göstergesidir. Söz konusu bulgular, yakın dönem küçük ve orta büyüklükteki işletme ihracat araştırmalarında elde edilen güvenilirlik düzeyleriyle de örtüşmektedir (Kahiya, 2018; Ngo vd., 2024; Safari ve Saleh, 2020).

Güvenilirlik analizi bulguları incelendiğinde, ölçeği oluşturan tüm alt boyutların ve genel ölçeğin kabul edilebilir sınırın ( $\alpha > 0,70$ ) belirgin biçimde üzerinde yer aldığı görülmektedir.

**İşletme Dışı Etkenler** alt boyutu 0,910 ile mükemmel düzeyde iç tutarlılık sergilemekte; 12 ifadenin aynı yapıyı ölçmede yüksek bir uyum içinde olduğuna işaret etmektedir.

**Pazar Bilgisi** boyutunda elde edilen 0,836 değeri, beş ifadenin homojen bir yapı oluşturduğunu ortaya koymakta ve iyi düzeyde güvenilirliğe karşılık gelmektedir.

**Nitelikli İş Gücü** boyutu da 0,800 ile iyi güvenilirlik eşiğini aşmakta; üç ifadelik görece küçük yapısına karşın tatmin edici bir iç tutarlılık sunmaktadır.

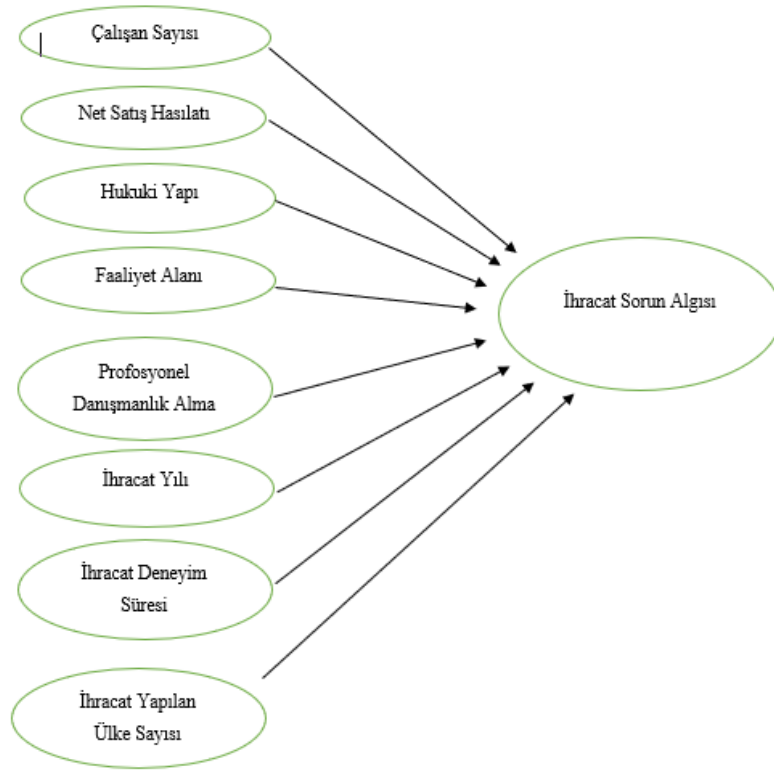
**Ürün Adaptasyonu** boyutu ise 0,771 değeriyle kabul edilebilir güvenilirlik sınırı içinde kalmakla birlikte, madde sayısının düşük olmasının ( $n=3$ ) bu değeri doğal olarak kısıtladığı göz ardı edilmemelidir; zira az sayıda maddeden oluşan ölçeklerde alpha değerinin yapay olarak düşük çıkma eğilimi literatürde sıkça belgelenmiştir.

Bütün alt boyutları kapsayan **İhracat Sorun Algısı Ölçeği**, 23 ifade ve 0,945 alpha değeriyle son derece güçlü bir iç tutarlılık sergilemektedir. Bu bulgu, ölçeğin bir bütün olarak tek bir yapıyı güvenilir biçimde temsil ettiğine ve çalışmada kullanılabilecek psikometrik yeterliliğe sahip olduğuna dair güçlü bir kanıt sunmaktadır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli**



Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve ilgili alan yazından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** KOBİ’lerin ihracat sorun algıları İşletmedeki Çalışan Sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2:** KOBİ’lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin net satış hasılatına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H3:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H4:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin faaliyet alanına göre ları anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları Profesyonel danışmanlık alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin yıllık satışlarındaki ihracat payına anlamlı farklılık göstermektedir.

**H7:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin ihracat deneyim süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H8:** KOBİ'lerin ihracat sorun algıları İşletmelerin ihracat yaptıkları ülke sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **3.6. Araştırmada Yapılan Analizler**

Katılımcılardan toplanan veriler, araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 21.0 (Analysis of Moment Structures) paket istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla frekans analizi, basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve buna bağlı Bonferroni çoklu karşılaştırma testi, iki bağımsız grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ile şiddetinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

### **3.7. Bulgular**

Araştırma katılımcılarına ait tanımlayıcı istatistikler (katılımcı profilleri) Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 3. 2:** Katılımcılar ve İşletmeye İlişkin Tanıtıcı Bilgilerin Dağılımı (n = 385)

| Değişkenler                                                                               |                                 | Sayı | %    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|------|
| Eğitim durumu                                                                             | İlköğretim ve altı              | 27   | 7,0  |
|                                                                                           | Lise                            | 84   | 21,8 |
|                                                                                           | Ön lisans                       | 124  | 32,2 |
|                                                                                           | Lisans                          | 103  | 26,8 |
|                                                                                           | Yüksek Lisans/Doktora           | 47   | 12,2 |
| Departman                                                                                 | Muhasebe                        | 63   | 16,4 |
|                                                                                           | Dış ticaret                     | 40   | 10,4 |
|                                                                                           | Satış pazarlama                 | 67   | 17,4 |
|                                                                                           | Ar-Ge                           | 27   | 7,0  |
|                                                                                           | İnsan kaynakları                | 59   | 15,3 |
|                                                                                           | Diğer                           | 129  | 33,5 |
| Pozisyonu                                                                                 | Firma sahibi/ortağı             | 73   | 19,0 |
|                                                                                           | Firma yöneticisi                | 114  | 29,6 |
|                                                                                           | Çalışan                         | 198  | 51,4 |
| İşletmede çalışan sayısı                                                                  | 0-9                             | 83   | 21,6 |
|                                                                                           | 10-49                           | 180  | 46,8 |
|                                                                                           | 50 ve üzeri                     | 122  | 31,7 |
| Son mali yıl içinde işletme net satış hasılatı                                            | 0-3.000.000                     | 81   | 21,0 |
|                                                                                           | 3.000.001-25.000.000            | 130  | 33,8 |
|                                                                                           | 25.000.0001-125.000.000         | 127  | 33,0 |
|                                                                                           | 125.000.000'dan fazla           | 47   | 12,2 |
| İşletmenin hukuki yapısı                                                                  | Şahıs                           | 87   | 22,6 |
|                                                                                           | Limited                         | 117  | 30,4 |
|                                                                                           | Anonim                          | 121  | 31,4 |
|                                                                                           | Diğer                           | 60   | 15,6 |
| İşletmenin hangi alanda faaliyet gösterdiği                                               | İmalat                          | 175  | 45,5 |
|                                                                                           | Ticaret/ Hizmet                 | 210  | 54,5 |
| İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör*                                                   | Tarım ürünleri                  | 72   | 18,7 |
|                                                                                           | Hayvansal ürünler               | 77   | 20,0 |
|                                                                                           | Ağaç ve Orman ürünleri          | 39   | 10,1 |
|                                                                                           | Tekstil ve Konfeksiyon ürünleri | 54   | 14,0 |
|                                                                                           | Demir ve Çelik ürünleri         | 57   | 14,8 |
|                                                                                           | Kimyevi Maddeler                | 27   | 7,0  |
|                                                                                           | Makine ve Aksamaları            | 47   | 12,2 |
|                                                                                           | Diğer sektörler                 | 97   | 25,2 |
| İşletmenin desteklerden yararlanmaya yönelik profesyonel destek (danışmanlık) alma durumu | Evet                            | 131  | 34,0 |
|                                                                                           | Hayır                           | 254  | 66,0 |
| İşletmenin yıllık satış hasılatı içerisinde ihracatın yaklaşık payı                       | %10'dan az                      | 74   | 19,2 |
|                                                                                           | %10-%20                         | 137  | 35,6 |
|                                                                                           | %21-%50                         | 133  | 34,5 |
|                                                                                           | %50'den fazla                   | 41   | 10,6 |
| İşletmenin kaç yıldır ihracat yaptığı                                                     | 1 yıldan daha az                | 50   | 13,0 |
|                                                                                           | 1-5 yıl                         | 77   | 20,0 |
|                                                                                           | 6-10 yıl                        | 116  | 30,1 |
|                                                                                           | 11- 15 yıl                      | 98   | 25,5 |
|                                                                                           | 16 yıl ve daha fazla            | 44   | 11,4 |
| İşletmenin kaç farklı ülkeye ihracat yaptığı                                              | 1-3 arası ülkeye                | 195  | 50,6 |
|                                                                                           | 4-6 arası ülkeye                | 116  | 30,1 |
|                                                                                           | 7-10 arası ülkeye               | 54   | 14,0 |
|                                                                                           | 11 ve üzeri ülkeye              | 20   | 5,2  |

Tablo 3.2. incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun ön lisans (%32,2) ve lisans (%26,8) düzeyinde eğitime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, bölgedeki ihracatçı küçük ve orta büyüklükteki işletme yöneticilerinin belirli bir eğitim düzeyine erişmiş olduğunu ortaya koymakla birlikte, akademik eğitimin uluslararasılaşma performansı üzerindeki doğrusal etkisinin her koşulda geçerli olmadığını savunan çalışmalarla da tutarlılık sergilemektedir (Leonidou ve Katsikeas, 1996; Leonidou, 2004). Departman bazında en yüksek oran "diğer" yani sabit bir departmanı bulunmayıp tüm süreçlerle ilgilenen kişi olarak işaretlenen kategoride (%33,5) gözlemlenirken, satış ve pazarlama (%17,4) ile muhasebe (%16,4) departmanları onu takip etmektedir. İhracat birimlerinde çalışanların görece düşük (%10,4) temsil oranına sahip olması, bölgedeki işletmelerin önemli bir bölümünde müstakil bir dış ticaret birimi bulunmadığını ve ihracat faaliyetlerinin çoğunlukla diğer bölümler tarafından üstlenildiğini düşündürmektedir. Bu tablo, Doğu Anadolu Bölgesi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerinin yapısal niteliklerine ilişkin daha önceki bölümlerde dile getirilen değerlendirmelerle de örtüşmektedir (Cetin ve Sevuktekin, 2016; Karatas ve Karagoz, 2020).

Pozisyon açısından bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının (%51,4) çalışan, %29,6'sının yönetici ve %19,0'ının firma sahibi ya da ortağı olduğu görülmektedir. İşletme büyüklüğü bakımından en baskın grup, 10–49 çalışana sahip olan işletmelerdir (%46,8). Bu profil, Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletme büyüklüğü dağılımıyla uyumludur (KOSGEB, 2021; TÜİK, 2020). Hukuki yapı açısından anonim şirketlerin (%31,4) ve limited şirketlerin (%30,4) yakın oranlarda temsil edildiği, buna karşın şahıs şirketlerinin de (%22,6) kayda değer bir yer tuttuğu görülmektedir. Faaliyet alanı itibarıyla işletmelerin %54,5'inin ticaret ve hizmet sektöründe, %45,5'inin ise imalat sektöründe konumlandığı anlaşılmaktadır. Sektörel dağılıma bakıldığında hayvansal ürünler (%20,0) ve tarım ürünleri (%18,7) öne çıkmaktadır; bu durum, bölgenin tarımsal ve hayvancılık temelli ekonomik yapısıyla doğrudan uyumludur (Gezici ve Hewings, 2007; Karahasan ve Bilgel, 2018).

İhracat profiline ilişkin bulgular da dikkat çekici niteliktedir. İşletmelerin %35,6'sının yıllık satışları içinde ihracatın payını %10–%20 arasında tuttuğu görülmektedir. Bu oran, genel itibarıyla değerlendirildiğinde, bölgedeki işletmelerin ihracatı henüz işletme gelirleri içinde belirleyici bir kaynak olarak konumlandıramadığını

ortaya koymaktadır. İhracat deneyimi açısından bakıldığında, 6–10 yıldır ihracat yapan işletmelerin öne çıktığı (%30,1) ve orta vadeli bir ihracat geçmişine sahip işletmelerin örneklemede baskın olduğu görülmektedir. İhracat yapılan ülke sayısı bakımından ise yarıdan fazlasının (%50,6) yalnızca 1–3 ülkeyle ticaret yaptığı belirlenmiştir. Bu bulgu, bölgedeki işletmelerin coğrafi çeşitlendirme kapasitesinin oldukça sınırlı kaldığını ve küresel pazarlara tam anlamıyla entegrasyonun henüz gerçekleşmediğini göstermektedir (Lu ve Beamish, 2001; Ayyagari, Beck ve Demirgüç-Kunt, 2007).

Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla AMOS 21.0 yazılımı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA, önceden teorik olarak tanımlanmış bir faktör yapısının veri tarafından ne ölçüde desteklendiğini test eden ve sosyal bilimlerde ölçek geçerliliğinin kanıtlanmasında önde gelen araçlardan biri olarak kabul edilen bir yapısal denklem modeli yaklaşımıdır (Kline, 2015; Hair vd., 2019). Elde edilen uyum iyiliği indeksleri Tablo 3.3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3. 3:** İhracat Sorun Algısı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

| Uyum İyiliği Ölçümleri | Mükemmel Uyum Ölçütleri   | Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri | Araştırma Bulgusu |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------|
| CMIN/Df                | $0 \leq \chi^2/df \leq 3$ | $3 \leq \chi^2/df \leq 5$       | 3,285             |
| GFI                    | $0,90 \leq CFI \leq 1,00$ | $0,80 \leq CFI \leq 0,90$       | 0,847             |
| NFI                    | $0,90 \leq CFI \leq 1,00$ | $0,80 \leq CFI \leq 0,90$       | 0,849             |
| CFI                    | $0,90 \leq CFI \leq 1,00$ | $0,80 \leq CFI \leq 0,90$       | 0,889             |
| RMSEA                  | $\leq 0,05$               | $\leq 0,08$                     | 0,077             |
| SRMR                   | $0 \leq SRMR \leq 0,05$   | $0,05 \leq SRMR \leq 0,10$      | 0,051             |

(Kaynak: Brown ve Cudeck, 1993; Dehon vd., 2005; Simon vd., 2010)

Tablo 3.3'teki uyum iyiliği indeksleri değerlendirildiğinde, birinci düzey çok faktörlü modelin kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı görülmektedir. CMIN/df değerinin 3,285 olması, modelin kabul sınırları içinde kaldığını ortaya koymaktadır (Browne ve Cudeck, 1993). GFI (0,847), NFI (0,849) ve CFI (0,889) değerleri, 0,80–0,90 aralığında seyretmekte olup bu durum, ölçeğin faktör yapısının verilerle kabul edilebilir düzeyde örtüştüğüne işaret etmektedir. RMSEA değerinin 0,077 olması, tavsiye edilen  $\leq 0,08$  eşliğini karşıladığını göstermekte; SRMR'nin 0,051 ile 0,10 sınırının oldukça altında

kalması da modelin artık kovaryans matrisinin makul bir düzeyde küçük olduğuna delalet etmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Goretzko vd., 2024). Genel olarak değerlendirildiğinde model,  $p = 0,000$  düzeyinde istatistiksel anlamlılık sergilemekte; dört faktörlü yapının araştırmanın teorik çerçevesiyle uyumlu olduğunu doğrulamaktadır.

Yapısal denklem modeli kapsamında hesaplanan madde faktör yükleri ve ilgili t istatistikleri Tablo 3.4’te sunulmaktadır.

**Tablo 3. 4:** İhracat Sorun Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistik Değerleri

| Madde |      | Boyut | Faktör yükü | t istatistik | p   |
|-------|------|-------|-------------|--------------|-----|
| M9    | <--- | İDE   | 0,651       |              |     |
| M10   | <--- | İDE   | 0,641       | 11,256       | *** |
| M11   | <--- | İDE   | 0,586       | 10,400       | *** |
| M12   | <--- | İDE   | 0,609       | 10,770       | *** |
| M16   | <--- | İDE   | 0,714       | 12,336       | *** |
| M17   | <--- | İDE   | 0,714       | 12,332       | *** |
| M18   | <--- | İDE   | 0,701       | 12,148       | *** |
| M19   | <--- | İDE   | 0,760       | 12,981       | *** |
| M20   | <--- | İDE   | 0,722       | 12,450       | *** |
| M21   | <--- | İDE   | 0,631       | 11,100       | *** |
| M22   | <--- | İDE   | 0,681       | 11,846       | *** |
| M23   | <--- | İDE   | 0,694       | 12,035       | *** |
| M1    | <--- | PB    | 0,684       |              |     |
| M2    | <--- | PB    | 0,735       | 12,765       | *** |
| M3    | <--- | PB    | 0,770       | 13,283       | *** |
| M4    | <--- | PB    | 0,697       | 12,177       | *** |
| M5    | <--- | PB    | 0,678       | 11,881       | *** |

**Tablo 3.4:** İhracat Sorun Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistik Değerleri(Devamı)

|     |      |     |       |        |     |
|-----|------|-----|-------|--------|-----|
| M6  | <--- | ÜA  | 0,706 |        |     |
| M7  | <--- | ÜA  | 0,742 | 12,873 | *** |
| M8  | <--- | ÜA  | 0,734 | 12,757 | *** |
| M13 | <--- | NİG | 0,718 |        |     |
| M14 | <--- | NİG | 0,785 | 13,898 | *** |
| M15 | <--- | NİG | 0,774 | 13,724 | *** |

\*\*\*p < 0,001; İDE: İşletme dışı etkenler, PB: Pazar bilgisi, ÜA: Ürün adaptasyonu, NİG: Nitelikli iş gücü

Tüm maddelere ait faktör yüklerinin 0,50 eşiğinin üzerinde seyrettiği görülmektedir. Alanyazında faktör yükü için belirlenen 0,50 alt sınırı, bir maddenin ilgili boyutu yeterince temsil ettiğinin kanıtı olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2019). Bu bulgu, ölçeğin yapı geçerliliğini güçlü biçimde desteklemektedir. Ayrıca t istatistiklerinin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekte ( $p < 0,001$ ), bu da her bir maddenin ilgili gizil faktörle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Kamu desteklerinin küçük ve orta büyüklükteki işletme ihracatı üzerindeki etkisi, hem politika hem de araştırma gündeminin merkezinde yer alan bir tartışma konusudur (Gençtürk ve Kotabe, 2001; Wilkinson ve Brouthers, 2006). Bu çalışmada KOSGEB'in sunduğu teşvik ve destek mekanizmalarından yararlanma durumuna ilişkin bulgular Tablo 3.5.'te sunulmaktadır.

**Tablo 3. 5: İşletmelerin KOSGEB Desteğine İlişkin Bilgilerin Dağılımı**

| Değişkenler                                    |                                  | Sayı | %    |
|------------------------------------------------|----------------------------------|------|------|
| KOSGEB Desteklerinden                          | Evet (Yararlanıyor)              | 104  | 27,0 |
| Yararlanma Durumu                              | Hayır (Destek Almayanlar)        | 281  | 73,0 |
| KOSGEB’ den destek aldığı kalem (n=214)*       | Ürün Kalitesini Artırma          | 48   | 46,2 |
|                                                | Yurt Dışı İş Gezisi              | 32   | 30,8 |
|                                                | İşletme Makine / Techizat        |      |      |
|                                                | Kredisi                          | 28   | 26,9 |
|                                                | Makine / Teçhizat Alımı          | 19   | 18,3 |
|                                                | Laboratuvar Desteği              | 17   | 16,3 |
|                                                | Üretim Kapasitesini Artırma      | 10   | 9,6  |
|                                                | Yurt Dışı Tanıtım Faaliyetleri   | 10   | 9,6  |
|                                                | Eğitim ve Danışmanlık Desteği    | 9    | 8,7  |
|                                                | Yurtiçi Fuar Katılım             | 8    | 7,7  |
|                                                | Personel Giderleri               | 6    | 5,8  |
|                                                | Numune Giderleri                 | 6    | 5,8  |
|                                                | Test / Analiz ve Belgelendirme   | 5    | 4,8  |
|                                                | Fikri - Sınai Mülkiyet Hakları   | 4    | 3,8  |
|                                                | Bağımsız Değerlendirme Desteği   | 4    | 3,8  |
|                                                | Yazılım / Donanım Alımı          | 4    | 3,8  |
|                                                | Tasarım Giderleri                | 2    | 1,9  |
|                                                | Ürün Çeşitliliğini Artırma       | 2    | 1,9  |
| KOSGEB desteklerini kullanmama nedeni (n=322)* | Destek süreci yavaş ve uzun      | 73   | 26,0 |
|                                                | Desteğe ihtiyaç duyulmuyor       | 60   | 21,4 |
|                                                | Destek prosedürleri karmaşık     | 47   | 16,7 |
|                                                | Desteklerle ilgili eksik         |      |      |
|                                                | bilgilendirme                    | 29   | 10,3 |
|                                                | Destek oranları yetersiz         | 26   | 9,3  |
|                                                | Başka kurumlardan yararlanılıyor | 12   | 4,3  |
|                                                | Diğer                            | 75   | 26,7 |

Tablo 3.5 incelendiğinde son derece dikkat çekici bir tablo ortaya çıkmaktadır: Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu, yani %73,0’ü KOSGEB’in sunduğu desteklerden hiçbir şekilde yararlanmamaktadır. Yararlanma oranının yalnızca %27,0 düzeyinde kalması, bölgedeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kamu destek mekanizmalarına erişimde ciddi güçlüklerle karşılaştığına işaret etmektedir. Bu bulgu,

bölgesel düzeyde yürütülen benzer araştırmalarla uyum içindedir; söz konusu çalışmalar, Doğu Anadolu'daki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurumsal destek farkındalığı ve bu desteklere erişim kapasitesi bakımından önemli zafiyetler barındırdığını ortaya koymaktadır (Tutar, Kocabay ve Kaya, 2017; Karatas ve Karagoz, 2020).

KOSGEB'den destek alan işletmelerin bu desteği hangi kalemlerde kullandığı incelendiğinde ağırlıklı olarak ürün kalitesini artırma (%46,2), yurt dışı iş gezileri (%30,8) ve makine-teçhizat kredisi (%26,9) kalemlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu tercih dağılımı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin fiziksel kapasite yatırımlarını nitelik geliştirme ve uluslararası pazar araştırmasına göre öncelikli gördüklerini ortaya koymaktadır. Destek almayan işletmelerin en sık dile getirdiği neden ise "destek sürecinin yavaş ve uzun" olmasıdır (%26,0). Prosedürel karmaşıklık (%16,7) ve eksik bilgilendirme (%10,3) de önemli engeller arasında yer almaktadır. Bu bulgular, Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletme destek politikasının uygulama etkinliğine yönelik akademik tartışmalarla paralel bir seyir izlemektedir (Karabağ ve Berggren, 2014; Turut-Asik ve Pamukcu, 2011).

İhracat Sorun Algısı Ölçeği (İSAÖ) ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

**Tablo 3. 6:** Ölçeğe İlişkin Ortalamanın Dağılımı (N=385)

| Değişkenler                        | Min   | Max    | $\bar{X}$ | SS    | Çarpıklık | Basıklık |
|------------------------------------|-------|--------|-----------|-------|-----------|----------|
| İşletme dışı etkenler              | 12,00 | 60,00  | 38,28     | 9,21  | -0,505    | 0,933    |
| Pazar bilgisi                      | 5,00  | 25,00  | 14,66     | 4,34  | -0,184    | 0,122    |
| Ürün adaptasyonu                   | 3,00  | 15,00  | 9,01      | 2,75  | -0,124    | -0,074   |
| Nitelikli iş gücü                  | 3,00  | 15,00  | 9,67      | 2,79  | -0,442    | -0,072   |
| İhracat sorun algısı ölçeği (İSAÖ) | 23,00 | 115,00 | 71,63     | 16,99 | -0,430    | 1,007    |

Tablo 3.6. incelendiğinde, dört alt boyut arasında işletme dışı etkenlerin en yüksek ortalamaya (Ort. = 38,28) sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bu bulgu, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat sorunlarını ele alırken dış çevre kaynaklı engelleri — döviz kuru dalgalanmaları, bürokratik düzenlemeler, rekabetçi pazar koşulları gibi — diğer faktörlere kıyasla daha ağırlıklı biçimde deneyimlediklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, ihracat engellerini inceleyen

uluslararası literatürde de sıklıkla vurgulanan bir örüntüyle uyumluluk sergilemektedir: gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, dış çevre kaynaklı engelleri iç kaynaklı engellerden daha zorlayıcı bulmaktadır (Leonidou, 2004; Chandra, Paul ve Chavan, 2020; Paul, Parthasarathy ve Gupta, 2017). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamının  $\pm 2$  aralığında seyretmesi, verilerin normal dağılım koşulunu karşıladığını doğrulamaktadır (George ve Mallery, 2010).

İşletme büyüklüğünün ihracat sorun algısı üzerindeki etkisi, literatürde sıklıkla incelenen ve tartışmalı bulgular üreten bir konudur. Genel kanı, daha büyük işletmelerin kaynak üstünlükleri sayesinde ihracat engellerini görece daha kolay aştığı yönündedir (Ayyagari, Beck ve Demirgüç-Kunt, 2007; Leonidou, 2004). Ancak bu ilişkinin doğrusallığı ve bölgesel koşullarla olan etkileşimi her zaman net değildir. Çalışan sayısına göre gerçekleştirilen ANOVA sonuçları Tablo 3.7.'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 7:** Çalışan Sayısına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması

| Değişkenler           | İşletmede çalışan sayısı | N   | Ort.  | SS.   | F     | P      | Bonferroni |
|-----------------------|--------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|------------|
| İşletme dışı etkenler | 0-9 (1)                  | 83  | 38,77 | 9,73  | 7,545 | 0,001* | 3<2        |
|                       | 10-49 (2)                | 180 | 39,79 | 8,14  |       |        |            |
|                       | 50 ve üzeri (3)          | 122 | 35,71 | 9,83  |       |        |            |
| Pazar bilgisi         | 0-9                      | 83  | 14,46 | 4,90  | 2,829 | 0,060  |            |
|                       | 10-49                    | 180 | 15,19 | 3,88  |       |        |            |
|                       | 50 ve üzeri              | 122 | 14,02 | 4,51  |       |        |            |
| Ürün adaptasyonu      | 0-9                      | 83  | 8,93  | 2,94  | 2,780 | 0,063  |            |
|                       | 10-49                    | 180 | 9,34  | 2,50  |       |        |            |
|                       | 50 ve üzeri              | 122 | 8,59  | 2,92  |       |        |            |
| Nitelikli iş gücü     | 0-9 (1)                  | 83  | 9,45  | 3,01  | 6,891 | 0,001* | 3<2        |
|                       | 10-49 (2)                | 180 | 10,21 | 2,48  |       |        |            |
|                       | 50 ve üzeri (3)          | 122 | 9,04  | 2,94  |       |        |            |
| İSAÖ                  | 0-9 (1)                  | 83  | 71,60 | 17,82 | 6,673 | 0,001* | 3<2        |
|                       | 10-49 (2)                | 180 | 74,53 | 14,88 |       |        |            |
|                       | 50 ve üzeri (3)          | 122 | 67,36 | 18,49 |       |        |            |

\*p<0,05

Analiz sonuçları, işletme dışı etkenler alt boyutu ( $F = 7,545$ ;  $p = 0,001$ ), nitelikli iş gücü alt boyutu ( $F = 6,891$ ;  $p = 0,001$ ) ve genel İSAÖ puanı ( $F = 6,673$ ;  $p = 0,001$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Pazar

bilgisi ( $p = 0,060$ ) ve ürün adaptasyonu ( $p = 0,063$ ) alt boyutlarında ise anlamlı farklılaşma saptanamamıştır.

Bonferroni çoklu karşılaştırma testleri incelendiğinde, işletme dışı etkenler, nitelikli iş gücü ve genel İSAÖ puanları bakımından 10–49 çalışanlı grubun (orta ölçekli KOBİ) 50 ve üzeri çalışanlı gruba (görece büyük KOBİ) kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek sorun algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, önce yükselen ardından düşen bir eğriye, yani ters U biçimine yakın bir ilişki örüntüsüne işaret etmekte olup ilgili alanyazında da benzer bulgularla karşılaşılmaktadır (Lu ve Beamish, 2001; Bonaccorsi, 1992). Orta ölçekli küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurumsal kaynakları henüz olgunlaşmamış olmakla birlikte faaliyetlerinin getirdiği rekabet baskılarını daha yoğun biçimde hissettiği düşünüldüğünde, bu grubun en yüksek sorun algısına sahip olması teorik açıdan anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Nitekim 50 ve üzeri çalışana sahip işletmeler, gelişmiş finansal ve insan kaynakları altyapıları aracılığıyla söz konusu baskıları daha etkin biçimde yönetme kapasitesine sahiptir (Ayyagari, Beck ve Demirgüç-Kunt, 2007; OECD, 2021).

**Tablo 3. 8:** Net Satış Hasılatına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması  
(n = 385)

| Değişkenler                  | Son mali yıl içinde işletme net satış hasılatı | N   | Ort.  | SS.   | F     | P      | Bonferroni |
|------------------------------|------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|------------|
| <b>İşletme dışı etkenler</b> | 0-3.000.000                                    | 81  | 37,41 | 11,23 | 1,764 | 0,154  |            |
|                              | 3.000.001-25.000.000                           | 130 | 39,18 | 8,25  |       |        |            |
|                              | 25.000.0001-125.000.000                        | 127 | 38,77 | 7,68  |       |        |            |
|                              | 125.000.000'dan fazla                          | 47  | 35,98 | 11,23 |       |        |            |
|                              |                                                |     |       |       |       |        |            |
| <b>Pazar bilgisi</b>         | 0-3.000.000                                    | 81  | 13,80 | 4,98  | 1,772 | 0,152  |            |
|                              | 3.000.001-25.000.000                           | 130 | 14,82 | 3,97  |       |        |            |
|                              | 25.000.0001-125.000.000                        | 127 | 15,17 | 3,95  |       |        |            |
|                              | 125.000.000'dan fazla                          | 47  | 14,36 | 4,98  |       |        |            |
|                              |                                                |     |       |       |       |        |            |
| <b>Ürün adaptasyonu</b>      | 0-3.000.000                                    | 81  | 8,64  | 3,12  | 0,937 | 0,423  |            |
|                              | 3.000.001-25.000.000                           | 130 | 9,25  | 2,59  |       |        |            |
|                              | 25.000.0001-125.000.000                        | 127 | 9,08  | 2,29  |       |        |            |
|                              | 125.000.000'dan fazla                          | 47  | 8,81  | 3,51  |       |        |            |
|                              |                                                |     |       |       |       |        |            |
| <b>Nitelikli iş gücü</b>     | 0-3.000.000 (1)                                | 81  | 9,02  | 3,16  | 3,360 | 0,019* | 1<3        |
|                              | 3.000.001-25.000.000 (2)                       | 130 | 9,98  | 2,58  |       |        |            |
|                              | 25.000.0001-125.000.000 (3)                    | 127 | 9,99  | 2,43  |       |        |            |
|                              | 125.000.000'dan fazla (4)                      | 47  | 9,06  | 3,33  |       |        |            |
|                              |                                                |     |       |       |       |        |            |
| <b>İSAÖ</b>                  | 0-3.000.000                                    | 81  | 68,88 | 20,06 | 2,023 | 0,110  |            |
|                              | 3.000.001-25.000.000                           | 130 | 73,23 | 15,11 |       |        |            |
|                              | 25.000.0001-125.000.000                        | 127 | 73,01 | 14,44 |       |        |            |
|                              | 125.000.000'dan fazla                          | 47  | 68,21 | 21,45 |       |        |            |
|                              |                                                |     |       |       |       |        |            |

Satış hasılatına göre gerçekleştirilen ANOVA sonuçları, yalnızca nitelikli iş gücü alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır (F = 3,360; p = 0,019). Bonferroni testi, 25–125 milyon TL aralığında hasılatı sahip olan işletmelerin nitelikli iş gücü sorununu 0–3 milyon TL grubuna kıyasla daha yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Bu bulgu, belirli bir büyüme aşamasına ulaşmış işletmelerin birim kapasitelerini uluslararası rekabet koşullarına uygun bir işgücüyle

destekleyememesinin kritik bir engelle dönüştüğüne işaret etmektedir. İşletme dışı etkenler, pazar bilgisi, ürün adaptasyonu ve genel İSAÖ puanları açısından ise hasılat grupları arasında anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir. Bu durum, dış çevre kaynaklı ihracat sorunlarının belirli bir gelir eşiğinden bağımsız olarak tüm küçük ve orta büyüklükteki işletme büyüklük kategorilerinde yaygın biçimde hissedildiğini ve evrensel bir nitelik taşıdığını düşündürmektedir (Paul, Parthasarathy ve Gupta, 2017; Kahiya, 2018).

**Tablo 3. 9:**Hukuki Yapıya Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385)

| Değişkenler           | İşletmenin hukuki yapısı | N   | Ort.  | SS.   | F     | P      | Bonferroni |
|-----------------------|--------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|------------|
| İşletme dışı etkenler | Şahıs (1)                | 87  | 39,87 | 8,78  | 3,858 | 0,010* | 4<1        |
|                       | Limited (2)              | 117 | 39,59 | 8,71  |       |        |            |
|                       | Anonim (3)               | 121 | 37,10 | 9,03  |       |        |            |
|                       | Diğer (4)                | 60  | 35,80 | 10,38 |       |        |            |
| Pazar bilgisi         | Şahıs                    | 87  | 15,15 | 4,80  | 2,037 | 0,108  |            |
|                       | Limited                  | 117 | 15,19 | 4,21  |       |        |            |
|                       | Anonim                   | 121 | 14,15 | 4,01  |       |        |            |
|                       | Diğer                    | 60  | 13,97 | 4,38  |       |        |            |
| Ürün adaptasyonu      | Şahıs                    | 87  | 9,06  | 2,70  | 1,605 | 0,188  |            |
|                       | Limited                  | 117 | 9,43  | 2,61  |       |        |            |
|                       | Anonim                   | 121 | 8,77  | 2,62  |       |        |            |
|                       | Diğer                    | 60  | 8,63  | 3,24  |       |        |            |
| Nitelikli iş gücü     | Şahıs (1)                | 87  | 10,03 | 2,61  | 4,247 | 0,006* | 4<1,2      |
|                       | Limited (2)              | 117 | 9,99  | 2,57  |       |        |            |
|                       | Anonim (3)               | 121 | 9,65  | 2,93  |       |        |            |
|                       | Diğer (4)                | 60  | 8,57  | 2,94  |       |        |            |
| İSAÖ                  | Şahıs (1)                | 87  | 74,11 | 16,70 | 3,628 | 0,013* | 4<2        |
|                       | Limited (2)              | 117 | 74,20 | 15,66 |       |        |            |
|                       | Anonim (3)               | 121 | 69,67 | 16,92 |       |        |            |
|                       | Diğer (4)                | 60  | 66,97 | 18,86 |       |        |            |

\*p < 0,05

Hukuki yapı bazında gerçekleştirilen ANOVA analizleri, işletme dışı etkenler (F = 3,858; p = 0,010), nitelikli iş gücü (F = 4,247; p = 0,006) ve genel İSAÖ puanı (F = 3,628; p = 0,013) bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Pazar bilgisi ve ürün adaptasyonu alt boyutlarında ise anlamlı farklılaşma gözlemlenmemektedir.

Bonferroni testi sonuçlarına göre şahıs şirketi sahiplerinin işletme dışı etkenlere ilişkin sorun algısı, diğer hukuki yapılara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu,

kurumsal koruma mekanizmaları ve profesyonel yönetim yapılarından yoksun olan şahıs işletmelerinin dış çevre tehditlerini daha doğrudan ve savunmasız biçimde deneyimlediğini yansıtmaktadır (Fernández ve Nieto, 2006; Gomez-Mejia vd., 2011). Nitelikli iş gücü boyutunda ise şahıs ve limited şirketlerin "diğer" hukuki yapılara göre daha yüksek sorun algısına sahip olduğu, genel İSAÖ puanı açısından ise limited şirketlerin "diğer" yapıdaki işletmelere kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek sorun bildirdiği belirlenmiştir. Bu örüntü, hukuki kurumsal yapının işletmenin ihracat sorunlarını nasıl deneyimlediği üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve her iki boyutu (resmiyet düzeyi ile büyüklük) tek başına ele almanın yetersiz kalabileceğini düşündürmektedir (Williamson, 1985; North, 1990).

**Tablo 3. 10:** Faaliyet Alanına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması  
(n = 385)

| Değişkenler           | İşletmenin faaliyet gösterdiği alan | N   | Ort.  | SS.   | t      | P     |
|-----------------------|-------------------------------------|-----|-------|-------|--------|-------|
| İşletme dışı etkenler | İmalat                              | 175 | 37,77 | 9,48  | -0,991 | 0,323 |
|                       | Ticaret/ Hizmet                     | 210 | 38,70 | 8,97  |        |       |
| Pazar bilgisi         | İmalat                              | 175 | 14,36 | 4,29  | -1,250 | 0,212 |
|                       | Ticaret/ Hizmet                     | 210 | 14,91 | 4,37  |        |       |
| Ürün adaptasyonu      | İmalat                              | 175 | 9,02  | 2,58  | 0,027  | 0,978 |
|                       | Ticaret/ Hizmet                     | 210 | 9,01  | 2,89  |        |       |
| Nitelikli iş gücü     | İmalat                              | 175 | 9,53  | 2,72  | -0,907 | 0,365 |
|                       | Ticaret/ Hizmet                     | 210 | 9,79  | 2,85  |        |       |
| İSAÖ                  | İmalat                              | 175 | 70,68 | 17,33 | -1,000 | 0,318 |
|                       | Ticaret/ Hizmet                     | 210 | 72,42 | 16,70 |        |       |

\* $p < 0,05$

Faaliyet alanına göre uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, imalat ile ticaret/hizmet sektörleri arasında hiçbir boyutta istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır (tüm alt boyutlar ve genel İSAÖ için  $p > 0,05$ ). Bu bulgu, bölgede ihracat faaliyeti yürüten küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sektörel yapılarından bağımsız olarak benzer zorluklar yaşadığını ve söz konusu sorunların daha

ziyade bölgeye özgü yapısal faktörlerden altyapı yetersizlikleri, bilgi eksikliği, finansal kısıtlar kaynaklandığını düşündürmektedir (Tutar, Kocabay ve Kaya, 2017; Karatas ve Karagoz, 2020). Bu bulgu, Tesfom ve Lutz'un (2006) vurguladığı görüşle de örtüşmektedir: gelişmekte olan bölgelerde ihracat engelleri, sektörel sınırları aşan yapısal bir nitelik taşımaktadır.

**Tablo 3. 11:** Profesyonel Danışmanlık Alma Durumuna Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385)

| Değişkenler           | Firmanın desteklerden yararlanmaya yönelik profesyonel destek (danışmanlık) alma durumu | N   | Ort.  | SS.   | t      | P     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|--------|-------|
| İşletme dışı etkenler | Evet                                                                                    | 131 | 37,66 | 9,15  | -0,955 | 0,340 |
|                       | Hayır                                                                                   | 254 | 38,60 | 9,23  |        |       |
| Pazar bilgisi         | Evet                                                                                    | 131 | 14,18 | 4,22  | -1,585 | 0,114 |
|                       | Hayır                                                                                   | 254 | 14,91 | 4,38  |        |       |
| Ürün adaptasyonu      | Evet                                                                                    | 131 | 9,07  | 2,69  | 0,286  | 0,775 |
|                       | Hayır                                                                                   | 254 | 8,98  | 2,78  |        |       |
| Nitelikli iş gücü     | Evet                                                                                    | 131 | 9,44  | 2,73  | -1,162 | 0,246 |
|                       | Hayır                                                                                   | 254 | 9,79  | 2,82  |        |       |
| İSAÖ                  | Evet                                                                                    | 131 | 70,34 | 16,80 | -1,066 | 0,287 |
|                       | Hayır                                                                                   | 254 | 72,29 | 17,08 |        |       |

\* $p < 0,05$

Profesyonel danışmanlık desteği alıp almama durumuna göre gruplar arasında hiçbir boyutta istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (tüm p değerleri  $> 0,05$ ). Bu beklenmedik bulgu, ihracat sorunlarının çözümünde danışmanlık hizmetlerinin tek başına yetersiz kalabileceğine işaret etmektedir. Alanyazında da benzer bir paradoks gözlemlenmektedir: ihracat danışmanlığına erişimin varlığı, yapısal engellerle kuşatılmış bir iş ortamında sorun algısını düşürmek için zorunlu olmakla birlikte yeterli bir koşul değildir (Gençtürk ve Kotabe, 2001; Wilkinson ve Brouthers, 2006; Safari ve Saleh, 2020). Bu bulgunun pratik politika çıktısı şudur: danışmanlık hizmetlerinin kalitesi ve kapsamı artırılmadığı sürece, salt danışmanlığa erişimin genişletilmesi mevcut sorun yapısını köklü biçimde değiştirmeyecektir.

**Tablo 3. 12:** Yıllık Satışlardaki İhracat Payına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385)

| Değişkenler           | İşletmenin yıllık satış hasılatı içerisinde ihracatın yaklaşık payı | N   | Ort.  | SS.   | F     | P      | Bonferroni |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|------------|
| İşletme dışı etkenler | %10'dan az                                                          | 74  | 38,69 | 11,13 | 2,093 | 0,101  |            |
|                       | %10-%20                                                             | 137 | 39,01 | 8,16  |       |        |            |
|                       | %21-%50                                                             | 133 | 38,31 | 8,69  |       |        |            |
|                       | %50'den fazla                                                       | 41  | 35,00 | 9,93  |       |        |            |
| Pazar bilgisi         | %10'dan az                                                          | 74  | 14,05 | 5,66  | 2,434 | 0,065  |            |
|                       | %10-%20                                                             | 137 | 14,66 | 3,77  |       |        |            |
|                       | %21-%50                                                             | 133 | 15,34 | 4,10  |       |        |            |
|                       | %50'den fazla                                                       | 41  | 13,59 | 3,83  |       |        |            |
| Ürün adaptasyonu      | %10'dan az                                                          | 74  | 8,50  | 3,24  | 2,247 | 0,082  |            |
|                       | %10-%20                                                             | 137 | 9,35  | 2,55  |       |        |            |
|                       | %21-%50                                                             | 133 | 9,13  | 2,62  |       |        |            |
|                       | %50'den fazla                                                       | 41  | 8,44  | 2,70  |       |        |            |
| Nitelikli iş gücü     | %10'dan az (1)                                                      | 74  | 9,00  | 3,16  | 3,200 | 0,023* | 1<3        |
|                       | %10-%20 (2)                                                         | 137 | 9,82  | 2,48  |       |        |            |
|                       | %21-%50 (3)                                                         | 133 | 10,08 | 2,78  |       |        |            |
|                       | %50'den fazla (4)                                                   | 41  | 9,07  | 2,87  |       |        |            |
| İSAÖ                  | %10'dan az                                                          | 74  | 70,24 | 20,89 | 2,094 | 0,100  |            |
|                       | %10-%20                                                             | 137 | 72,84 | 15,05 |       |        |            |
|                       | %21-%50                                                             | 133 | 72,86 | 16,33 |       |        |            |
|                       | %50'den fazla                                                       | 41  | 66,10 | 16,72 |       |        |            |

\* $p < 0,05$

İhracatın yıllık satışlardaki payına göre uygulanan ANOVA sonuçları, yalnızca nitelikli iş gücü alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır ( $F = 3,200$ ;  $p = 0,023$ ). Bonferroni testi, satışlarının %21–%50'sini ihracat yoluyla elde eden işletmelerin, ihracat payı %10'un altında kalan işletmelere kıyasla nitelikli iş gücü sorununu daha yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Bu bulgu, ihracat yoğunluğu arttıkça işletmelerin uluslararası arenada rekabet edebilecek insan kaynağına olan ihtiyacının da keskinleştiğini ve bu ihtiyacın karşılanamamasının giderek daha belirgin bir sorun kaynağına dönüştüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Nitekim belirli bir olgunluğa ulaşmış ihracatçı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için nitelikli insan

kaynağının stratejik önemi, alanyazında defalarca vurgulanmıştır (Aaby ve Slater, 1989; Cavusgil ve Zou, 1994; Ngo vd., 2024).

**Tablo 3. 13:** İhracat Yılına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması(n = 385)

| Değişkenler           | İşletmenin kaç yıldır ihracat yaptığı | N   | Ort.  | SS.   | F     | P     |
|-----------------------|---------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| İşletme dışı etkenler | 1 yıldan daha az                      | 50  | 37,40 | 11,10 | 0,616 | 0,651 |
|                       | 1-5 yıl                               | 77  | 39,00 | 9,68  |       |       |
|                       | 6-10 yıl                              | 116 | 38,88 | 7,68  |       |       |
|                       | 11- 15 yıl                            | 98  | 38,08 | 9,40  |       |       |
|                       | 16 yıl ve daha fazla                  | 44  | 36,89 | 9,45  |       |       |
| Pazar bilgisi         | 1 yıldan daha az                      | 50  | 13,62 | 6,02  | 1,111 | 0,351 |
|                       | 1-5 yıl                               | 77  | 14,64 | 4,35  |       |       |
|                       | 6-10 yıl                              | 116 | 14,97 | 3,57  |       |       |
|                       | 11- 15 yıl                            | 98  | 15,01 | 4,09  |       |       |
|                       | 16 yıl ve daha fazla                  | 44  | 14,30 | 4,41  |       |       |
| Ürün adaptasyonu      | 1 yıldan daha az                      | 50  | 8,42  | 3,07  | 0,912 | 0,457 |
|                       | 1-5 yıl                               | 77  | 9,18  | 3,02  |       |       |
|                       | 6-10 yıl                              | 116 | 9,21  | 2,32  |       |       |
|                       | 11- 15 yıl                            | 98  | 9,07  | 2,68  |       |       |
|                       | 16 yıl ve daha fazla                  | 44  | 8,75  | 3,04  |       |       |
| Nitelikli iş gücü     | 1 yıldan daha az                      | 50  | 8,82  | 3,47  | 1,627 | 0,167 |
|                       | 1-5 yıl                               | 77  | 9,57  | 2,85  |       |       |
|                       | 6-10 yıl                              | 116 | 9,98  | 2,21  |       |       |
|                       | 11- 15 yıl                            | 98  | 9,82  | 2,65  |       |       |
|                       | 16 yıl ve daha fazla                  | 44  | 9,68  | 3,38  |       |       |
| İSAÖ                  | 1 yıldan daha az                      | 50  | 68,26 | 21,39 | 0,895 | 0,467 |
|                       | 1-5 yıl                               | 77  | 72,39 | 17,84 |       |       |
|                       | 6-10 yıl                              | 116 | 73,04 | 13,63 |       |       |
|                       | 11- 15 yıl                            | 98  | 71,98 | 16,89 |       |       |
|                       | 16 yıl ve daha fazla                  | 44  | 69,61 | 18,14 |       |       |

\* $p < 0,05$

İşletmelerin ihracat deneyimi (yıl sayısı) bakımından beş gruba ayrıldığı bu analizde, hiçbir boyutta istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanamamıştır (tüm  $p > 0,05$ ). Bu bulgu ilk bakışta şaşırtıcı görünse de alanyazında benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 1996; Kahiya, 2018). Uzun yıllara dayanan ihracat deneyimi, bölgesel altyapı yetersizlikleri ve kurumsal destek boşlukları gibi yapısal engeller söz konusu olduğunda sorunları ortadan kaldırmak için yeterli olmayabilmektedir. Başka bir deyişle, bölgesel koşulların yarattığı yapısal engeller bireysel öğrenme ve deneyim birikimini işlevsiz kılabilmekte; uzun yıllar boyunca ihracat

yapmış olmak bu yapısal sorunları çözüme kavuşturmamaktadır (Tutar, Kocabay ve Kaya, 2017; Cetin ve Sevuktekin, 2016).

**Tablo 3. 14:** İhracat Yapılan Ülke Sayısına Göre İSAÖ ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşması (n = 385)

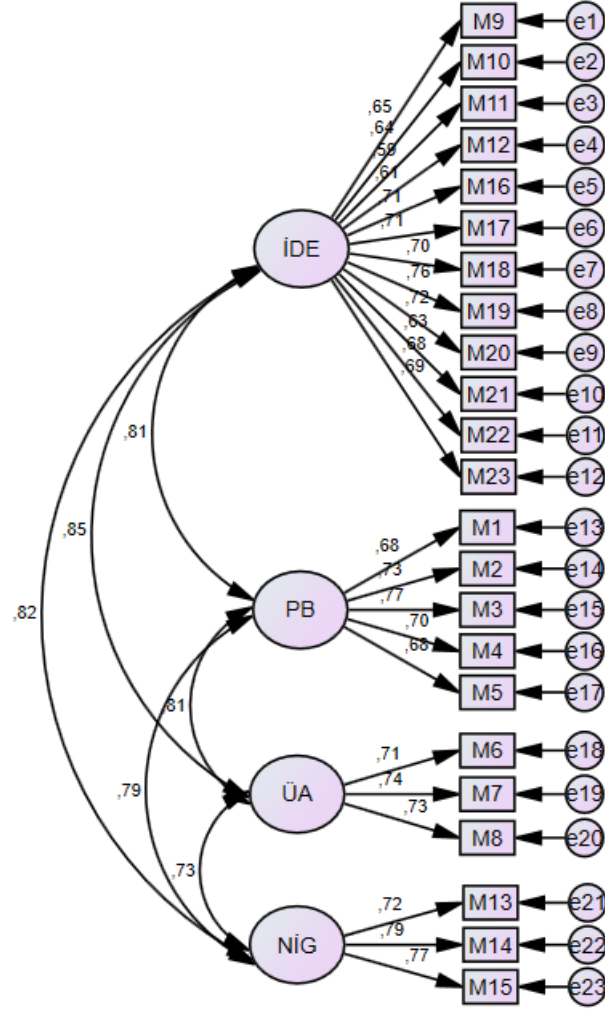
| Değişkenler           | Firmanın kaç farklı ülkeye ihracat yaptığı | N       | Ort.      | SS.       | F     | P      | Bonferroni |
|-----------------------|--------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-------|--------|------------|
| İşletme dışı etkenler | 1-3 arası ülkeye (1)                       | 19<br>5 | 39,7<br>9 | 9,40      | 6,888 | 0,000* | 4<1,2      |
|                       | 4-6 arası ülkeye (2)                       | 11<br>6 | 37,9<br>3 | 7,33      |       |        |            |
|                       | 7-10 arası ülkeye (3)                      | 54      | 36,1<br>7 | 9,22      |       |        |            |
|                       | 11 ve üzeri ülkeye (4)                     | 20      | 31,3<br>0 | 12,6<br>9 |       |        |            |
| Pazar bilgisi         | 1-3 arası ülkeye                           | 19<br>5 | 14,7<br>1 | 4,79      | 0,727 | 0,536  |            |
|                       | 4-6 arası ülkeye                           | 11<br>6 | 14,8<br>4 | 3,31      |       |        |            |
|                       | 7-10 arası ülkeye                          | 54      | 14,6<br>3 | 3,79      |       |        |            |
|                       | 11 ve üzeri ülkeye                         | 20      | 13,3<br>0 | 6,08      |       |        |            |
| Ürün adaptasyonu      | 1-3 arası ülkeye                           | 19<br>5 | 9,23      | 2,85      | 2,501 | 0,059  |            |
|                       | 4-6 arası ülkeye                           | 11<br>6 | 8,94      | 2,24      |       |        |            |
|                       | 7-10 arası ülkeye                          | 54      | 8,94      | 2,65      |       |        |            |
|                       | 11 ve üzeri ülkeye                         | 20      | 7,50      | 4,11      |       |        |            |
| Nitelikli iş gücü     | 1-3 arası ülkeye (1)                       | 19<br>5 | 10,0<br>2 | 2,88      | 5,131 | 0,002* | 4<1,2      |
|                       | 4-6 arası ülkeye (2)                       | 11<br>6 | 9,62      | 2,38      |       |        |            |
|                       | 7-10 arası ülkeye (3)                      | 54      | 9,31      | 2,63      |       |        |            |
|                       | 11 ve üzeri ülkeye (4)                     | 20      | 7,60      | 3,63      |       |        |            |
| İSAÖ                  | 1-3 arası ülkeye (1)                       | 19<br>5 | 73,7<br>4 | 17,5<br>8 | 4,862 | 0,002* | 4<1,2      |
|                       | 4-6 arası ülkeye (2)                       | 11<br>6 | 71,3<br>3 | 13,0<br>0 |       |        |            |
|                       | 7-10 arası ülkeye (3)                      | 54      | 69,0<br>6 | 17,0<br>2 |       |        |            |
|                       | 11 ve üzeri ülkeye (4)                     | 20      | 59,7<br>0 | 25,0<br>8 |       |        |            |

\* $p < 0,05$

İhracat yapılan ülke sayısına göre yürütülen ANOVA, en çarpıcı ve teorik açıdan en zengin bulguyu ortaya koymaktadır. İşletme dışı etkenler ( $F = 6,888$ ;  $p < 0,001$ ), nitelikli iş gücü ( $F = 5,131$ ;  $p = 0,002$ ) ve genel İSAÖ puanı ( $F = 4,862$ ;  $p = 0,002$ ) bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Pazar bilgisi ve ürün adaptasyonu alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bonferroni testi sonuçları, tutarlı ve kuramsal açıdan anlamlı bir örüntüyü gözler önüne sermektedir: 11 ve üzeri ülkeye ihracat yapan işletmeler — ki bu işletmelerin pazar çeşitlendirme kapasitesinin en yüksek olduğu grup olduğu söylenebilir — yalnızca 1–3 veya 4–6 ülkeye ihracat yapanlara kıyasla belirgin biçimde daha düşük sorun algısı bildirmektedir. Bu bulgu, coğrafi çeşitlendirmenin tek başına bir amaç olmayıp aynı zamanda belirli sorunları bertaraf edebilen bir kaldıraç işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Daha fazla pazara açılan işletmelerin kaynaklarını, ağılarını ve kurumsal kapasitelerini zamanla geliştirmesi ve bu sayede sorunları daha etkin biçimde yönetebilmesi, alanyazında "uluslararası deneyimin birikmesi" (internationalisation learning) olarak kavramsallaştırılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Eriksson vd., 1997; Madsen ve Servais, 1997). Doğu Anadolu Bölgesi özelinde bu bulgu, bölgedeki işletmelerin yoğunlaşmış ülke sayısının ihracat sorun algısını besleyen önemli bir yapısal kısıt olduğunu göstermektedir. Boyutlara ait standartlaştırılmamış yol katsayıları Şekil 3.2. 'de gösterilmiştir

**Şekil 3. 2:** İhracat Sorun Algısı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi



İSAÖ alt boyutları ve genel ölçek puanları arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti Pearson korelasyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.15.'te sunulmaktadır.

**Tablo 3. 15:** İhracat Sorun Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                        | İşletme dışı etkenler |       | Pazar bilgisi |       | Ürün adaptasyonu |       | Nitelikli iş gücü |       | İhracat sorun algısı ölçeği (İSAÖ) |   |
|------------------------------------|-----------------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|-------------------|-------|------------------------------------|---|
|                                    | r                     | p     | r             | p     | r                | p     | r                 | p     | r                                  | p |
| İşletme dışı etkenler              | 1                     |       |               |       |                  |       |                   |       |                                    |   |
| Pazar bilgisi                      | 0,710                 | 0,000 | 1             |       |                  |       |                   |       |                                    |   |
| Ürün adaptasyonu                   | 0,712                 | 0,000 | 0,652         | 0,000 | 1                |       |                   |       |                                    |   |
| Nitelikli iş gücü                  | 0,716                 | 0,000 | 0,654         | 0,000 | 0,583            | 0,000 | 1                 |       |                                    |   |
| İhracat sorun algısı ölçeği (İSAÖ) | 0,956                 | 0,000 | 0,853         | 0,000 | 0,810            | 0,000 | 0,814             | 0,000 | 1                                  |   |

**\*\*** $p < 0,01$  (Pearson korelasyon)

Korelasyon analizi sonuçları, araştırmanın en güçlü teorik desteklerinden birini sunmaktadır. Her dört alt boyut arasında ve alt boyutlar ile genel ölçek arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü korelasyonlar saptanmıştır (tüm p değerleri  $< 0,01$ ).

İşletme dışı etkenler ile pazar bilgisi arasında  $r = 0,710$ ; ürün adaptasyonu ile  $r = 0,712$ ; nitelikli iş gücü ile  $r = 0,716$  düzeyinde güçlü pozitif ilişkiler gözlemlenmiştir. İşletme dışı etkenlerin genel İSAÖ puanıyla olan korelasyonu ise son derece yüksek bir düzey olan  $r = 0,956$  olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, söz konusu alt boyutun genel ihracat sorun algısının en temel belirleyicisi konumunda olduğuna işaret etmektedir. Benzer biçimde, pazar bilgisi ( $r = 0,853$ ) ve nitelikli iş gücü ( $r = 0,814$ ) alt boyutları da genel İSAÖ puanıyla güçlü ilişkiler sergilemektedir.

Tüm boyutlar arasındaki yüksek korelasyonlar, küçük ve orta büyüklükteki işletme ihracat sorunlarının birbirinden bağımsız, ayrışık kümeler olarak değil, birbiriyle örülü ve karşılıklı besleyen yapısal bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Leonidou (2004) da ihracat engellerinin sıklıkla birbirini tetiklediğini ve kümülatif bir baskı oluşturduğunu vurgulamaktadır. Pazar bilgisi ile

işletme dışı etkenler ( $r = 0,710$ ), pazar bilgisi ile nitelikli iş gücü ( $r = 0,654$ ) arasındaki yüksek korelasyonlar da bu örüntüyü desteklemektedir: yeterli insan kaynağı olmayan bir işletme pazar bilgisi üretmekte güçlük çekecek; pazar bilgisi eksikliği ise ürün adaptasyonunu engelleyecektir. Bu kısır döngü, bölgesel politika tasarımıyla bütünleşik yaklaşımların gerekliliğini net biçimde gözler önüne sermektedir.

**Tablo 3. 16:** Hipotezlerin Değerlendirilmesi

| Hipotez                                                                                                                             | Durumu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>H1:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmedeki Çalışan Sayısı üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.                    | Kabul  |
| <b>H2:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin net satış hasılatına göre anlamlı farklılık göstermektedir.                 | Red    |
| <b>H3:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.                      | Kabul  |
| <b>H4:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin faaliyet alanına göre anlamlı farklılık göstermektedir.                     | Red    |
| <b>H5:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı Profesyonel danışmanlık alma durumuna anlamlı farklılık göstermektedir                   | Red    |
| <b>H6:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin yıllık satışlarındaki ihracat payına göre anlamlı farklılık göstermektedir. | Red    |
| <b>H7:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin ihracat deneyim süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.             | Red    |
| <b>H8:</b> KOBİ'lerin ihracat sorun algısı İşletmelerin ihracat yaptıkları ülke sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.     | Kabul  |

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizleri sonucunda, KOBİ'lerin ihracat sorun algısına ilişkin bazı değişkenlerde anlamlı farklılıklar tespit edilirken, bazı değişkenlerde ise anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Hipotez testleri sonucunda toplam sekiz hipotezden üçü kabul edilmiş, beş hipotez reddedilmiştir. Elde edilen bulgular, KOBİ'lerin ihracat sorunlarının yalnızca tek bir unsurdan kaynaklanmadığını, işletme özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkili olduğu çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunların işletme içi değişkenlerden ziyade yapısal ve

Çevresel unsurlarla daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, ihracat sorunlarının çözümüne yönelik geliştirilecek destek mekanizmalarının yalnızca işletme düzeyinde değil, aynı zamanda bölgesel kalkınma ve kurumsal altyapı çerçevesinde ele alınmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. <fBu bulgular, ihracat sürecinde dış evre koşullarının etkisini vurgulayan çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Leonidou, 2004; Kahiya, 2018).

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 4.1. Sonuç

Bu araştırmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren ihracatçı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ihracat sorun algılarının belirlenmesi ve söz konusu algıların işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda toplam 385 işletmeden elde edilen veriler doğrultusunda ihracat sorun algısı; işletme dışı etkenler, pazar bilgisi, ürün adaptasyonu ve nitelikli iş gücü olmak üzere dört boyut altında değerlendirilmiştir. Ayrıca işletmelerin demografik ve yapısal özellikleri ile ihracat sorun algıları arasındaki ilişkiler çeşitli istatistiksel analizler aracılığıyla incelenmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, kullanılan ölçeğin kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Faktör yüklerinin tamamının önerilen eşik değerlerin üzerinde bulunması ve tüm maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olması, ölçüm aracının yapı geçerliliğini güçlü biçimde desteklemiştir. Böylece araştırmada kullanılan İhracat Sorun Algısı Ölçeğinin (İSAÖ) ihracat engellerini ölçmede güvenilir ve geçerli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, sosyal bilimlerde ölçek geçerliliğine ilişkin çalışmalarda önerilen kriterlerle uyum göstermektedir (Kline, 2015; Hair vd., 2019).

Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri, işletmelerin ihracat sorunlarını değerlendirirken en yüksek algının işletme dışı etkenler boyutunda ortaya çıkmasıdır. Döviz kuru dalgalanmaları, ekonomik belirsizlikler, bürokratik süreçler, uluslararası rekabet baskısı ve kamu uygulamalarından kaynaklanan sorunlar gibi dış çevresel faktörlerin işletmeler üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat faaliyetlerinde dış çevre kaynaklı engelleri içsel sorunlardan daha yoğun biçimde algıladığını ileri süren çalışmalarla paralellik göstermektedir (Leonidou, 2004; Chandra, Paul ve Chavan, 2020).

Araştırma sonuçları, işletme büyüklüğü ile ihracat sorun algısı arasında doğrusal olmayan bir ilişki bulunduğunu da ortaya koymaktadır. Çalışan sayısı bakımından gerçekleştirilen analizlerde özellikle 10–49 çalışanı bulunan işletmelerin işletme dışı etkenler, nitelikli iş gücü ve genel ihracat sorun algısı bakımından en yüksek puanlara

sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık daha büyük ölçekli işletmelerin daha düşük sorun algısı sergilediği görülmektedir. Bu bulgu, işletme büyüklüğü ile uluslararasılaşma arasında doğrusal değil, ters-U biçimli bir ilişkinin bulunabileceğini göstermektedir. Orta büyüklükteki işletmeler, büyüme baskılarıyla karşı karşıya kalırken henüz büyük işletmelerde görülen kurumsal altyapı avantajlarına sahip olamamaktadır. Bu nedenle uluslararası pazarlarda daha yüksek düzeyde sorun deneyimlemeleri beklenebilir. Bulgular, Lu ve Beamish (2001) ile Bonaccorsi'nin (1992)  alışmalarında ortaya konulan sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşletmelerin satış hasılatı ile ihracat sorun algıları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yalnızca nitelikli iş gücü boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özellikle orta ve yüksek gelir grubundaki işletmelerin nitelikli iş gücü eksikliğini daha yoğun algıladığı görülmüştür. Bu sonuç, işletme büyüklüğü ve ekonomik kapasite arttı ca daha karmaşık uluslararası faaliyetlerin yürütülmesi için uzmanlaşmış insan kaynağına olan ihtiyacın artmasından kaynaklanabilir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek, yabancı dil bilgisi, dış ticaret mevzuatı bilgisi, uluslararası pazarlama yetkinlikleri ve stratejik yönetim becerileri gibi çeşitli uzmanlık alanlarını gerekli kılmaktadır. İşletmeler büyüdükçe bu yetkinliklerin eksikliği daha görünür hale gelebilmektedir.

Hukuki yapı bakımından gerçekleştirilen analizler de dikkat çekici sonuçlar ortaya koymuştur. şahıs ve limited şirketlerin bazı boyutlarda daha yüksek sorun algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Özellikle şahıs işletmelerinin işletme dışı etkenlere ilişkin daha yüksek sorun algısı göstermesi, bu işletmelerin kurumsal yapı eksiklikleri nedeniyle dış çevresel risklerden daha fazla etkilenebileceğini düşündürmektedir. Kurumsallaşma düzeyi arttı ca işletmelerin dış çevresel baskıları yönetebilme kapasitesinin arttığına ilişkin kuramsal görüşler bu bulguyu desteklemektedir (Williamson, 1985; North, 1990).

Araştırmada elde edilen önemli bulgulardan biri de KOSGEB desteklerinden yararlanma oranının oldukça düşük olmasıdır. Katılımcı işletmelerin yalnızca %27'sinin KOSGEB desteklerinden yararlandığı, büyük çoğunluğun ise herhangi bir destek mekanizmasından faydalanmadığı görülmektedir. Desteklerden yararlanmama nedenleri arasında destek süreçlerinin uzunluğu, bürokratik karmaşıklık ve bilgi eksikliği  ne çıkmaktadır. Bu durum, destek programlarının varlığının tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda bu desteklere erişimin kolaylaştırılması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, profesyonel danışmanlık desteği alan işletmeler ile almayan işletmeler arasında ihracat sorun algısı açısından anlamlı farklılık bulunmamasıdır. İlk bakışta beklenmedik görünen bu sonuç, danışmanlık hizmetlerinin tek başına ihracat sorunlarını çözmek için yeterli olmadığını göstermektedir. Danışmanlık hizmetlerinin niteliği, kapsamı ve işletmeye özgü uygulanabilirliği gibi faktörlerin burada belirleyici olabileceği düşünülmektedir. Literatürde de danışmanlık hizmetlerinin yapısal engeller karşısında sınırlı etkiye sahip olabileceğine ilişkin bulgular bulunmaktadır (Wilkinson ve Brouthers, 2006).

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri ihracat yapılan ülke sayısı ile sorun algısı arasındaki ilişkidir. İhracat yapılan ülke sayısı arttıkça işletmelerin genel ihracat sorun algılarının azaldığı belirlenmiştir. Özellikle 11 ve üzeri ülkeye ihracat yapan işletmelerin diğer işletmelere göre daha düşük sorun algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, uluslararasılaşma sürecinde öğrenmenin önemini vurgulayan kuramsal yaklaşımlarla güçlü biçimde örtüşmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Farklı pazarlarda faaliyet göstermek işletmelerin bilgi birikimini, kurumsal öğrenme kapasitesini ve uluslararası ağlarını güçlendirebilmekte; bu durum da ihracat engellerinin daha etkin yönetilmesini sağlayabilmektedir.

Analiz sonuçları da araştırmanın teorik çerçevesini destekleyen önemli bulgular sunmuştur. Tüm alt boyutlar arasında güçlü ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Özellikle işletme dışı etkenler ile genel ihracat sorun algısı arasındaki ilişkinin oldukça yüksek düzeyde olması, ihracat sorunlarının birbirinden bağımsız yapılar olmadığını ortaya koymaktadır. Bulgular, ihracat engellerinin birbirini tetikleyen ve karşılıklı olarak besleyen bütünlük bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ihracat sorunlarına yönelik çözüm stratejilerinin tek boyutlu değil, bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde ele alınması gerekmektedir.

Araştırmanın uygulamaya yönelik çeşitli önerileri bulunmaktadır. Öncelikle kamu kurumları tarafından sunulan destek programlarının bürokratik süreçleri sadeleştirilmeli ve erişilebilirliği artırılmalıdır. Özellikle KOSGEB ve ilgili kurumlar tarafından yürütülen destek süreçlerinin dijitalleşmesi, başvuru süreçlerinin hızlandırılması ve işletmelere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması önem taşımaktadır.

İkinci olarak, ihracatçı KOBİ'lerin nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamaya yönelik politika uygulamaları geliştirilmelidir. Üniversite–sanayi iş birlikleri güçlendirilerek dış ticaret, uluslararası pazarlama ve lojistik alanlarında uzman insan kaynağı yetiştirilmesi desteklenmelidir. Ayrıca işletmelere yönelik mesleki eğitim ve sertifikasyon programlarının yaygınlaştırılması yararlı olacaktır.

Üçüncü olarak, işletmelerin uluslararası pazar çeşitlendirmesi teşvik edilmelidir. Tek veya sınırlı sayıda ülkeye yoğunlaşan ihracat yapısının uzun vadede çeşitli riskler oluşturabileceği görülmektedir. Yeni pazarlara giriş süreçlerinde işletmelere finansal destek, pazar araştırması desteği ve uluslararası ağ oluşturma imkânları sunulmalıdır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma yalnızca Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle sonuçların Türkiye'deki tüm işletmelere genellenmesi sınırlı olabilir. Ayrıca araştırma kesitsel tasarıma dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup veriler belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Zaman içinde meydana gelebilecek ekonomik ve yapısal değişimler farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Araştırmanın ilk bulguları işletmelerin genel özelliklerine ilişkin önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Katılımcıların önemli bir kısmının ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmekle birlikte, işletmelerin önemli bölümünde dış ticaret faaliyetlerinin bağımsız bir birim yerine farklı departmanlar tarafından yürütüldüğü belirlenmiştir. Özellikle dış ticaret departmanında çalışan personel oranının düşük olması, ihracat süreçlerinin kurumsallaşma düzeyinin henüz yeterli seviyeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu durum işletmelerin ihracat faaliyetlerini profesyonel bir yapı içerisinde sürdürmesini zorlaştırabilmektedir.

İşletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde, tarım ve hayvancılık temelli faaliyetlerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu durum bölgenin ekonomik yapısıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte ihracatın toplam satışlar içindeki payının genel olarak düşük seviyelerde kalması ve işletmelerin büyük bölümünün yalnızca sınırlı sayıda ülkeye ihracat yapması, ihracat faaliyetlerinin henüz istenilen düzeyde çeşitlenemediğini göstermektedir. Özellikle işletmelerin yarısından fazlasının yalnızca 1–3 ülkeye ihracat gerçekleştirmesi, uluslararası pazarlara erişim kapasitesinin sınırlı olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada kullanılan İhracat Sorun Algısı Ölçeği'ne ilişkin sonuçlar incelendiğinde, işletme dışı etkenlerin en yüksek ortalamaoya sahip olduğu belirlenmiştir. Döviz kuru dalgalanmaları, bürokratik işlemler, mevzuat değışiklikleri ve dış çevredeki belirsizlikler gibi unsurların işletmeler üzerinde yoğun baskı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin dış çevresel koşullardan daha fazla etkilendiğini ortaya koyan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çalışma kapsamında işletme özelliklerine göre yapılan karşılaştırmalarda çeşitli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Çalışan sayısına göre gerçekleştirilen analizlerde, orta ölçekli işletmelerin daha yüksek sorun algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, belirli bir büyüme aşamasına ulaşan işletmelerin artan operasyonel yükler ve uluslararası rekabet baskısı nedeniyle daha fazla sorunla karşı karşıya kalabileceğini düşündürmektedir. Büyük işletmelerin ise daha gelişmiş insan kaynağı, finansman kapasitesi ve kurumsal yapıları sayesinde bu sorunları daha etkin yönetebildikleri söylenebilmektedir.

İşletmelerin satış hasılatı ve ihracat yoğunluğu bakımından yapılan analizlerde özellikle nitelikli iş gücü boyutunda anlamlı farklılıkların ortaya çıkması dikkat çekmektedir. İhracat faaliyetlerinin genişlemesiyle birlikte işletmelerin uzman personel ihtiyacının arttığı anlaşılmaktadır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmek yalnızca finansal kaynaklara sahip olmakla değil aynı zamanda gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip insan kaynağının varlığıyla da ilişkilidir.

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri de KOSGEB desteklerinden yararlanma oranının oldukça düşük olmasıdır. İşletmelerin büyük bölümünün destek mekanizmalarından yararlanmadığı görülmektedir. Destek sürecinin uzun sürmesi, prosedürlerin karmaşıklığı ve bilgi eksikliği en önemli nedenler arasında yer almaktadır. Bu durum, kamu desteklerinin yalnızca sunulmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda erişilebilirliğinin ve kullanım kolaylığının da artırılması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmada profesyonel danışmanlık hizmeti alan işletmeler ile almayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması dikkat çekici bir diğer sonuçtur. Bu durum danışmanlık hizmetlerinin niteliği, kapsamı ve uygulanma biçimiyle ilişkili olabilir. Sadece danışmanlık hizmetine erişimin sağlanması tek başına yeterli olmayabilir; bu hizmetlerin işletmelerin ihtiyaçlarına uygun biçimde yapılandırılması da önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda çeşitli öneriler geliştirilebilir. Öncelikle KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerini daha profesyonel biçimde yönetebilmeleri amacıyla dış ticaret uzmanlığına yönelik insan kaynağı yatırımlarının artırılması gerekmektedir. Üniversiteler, meslek kuruluşları ve kamu kurumları arasındaki iş birliği yapılarının, işletmelerin ihracata ilişkin bilgi düzeylerinin geliştirilmesinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu destek mekanizmalarının daha etkin kullanılabilmesi için başvuru süreçleri sadeleştirilmeli, işletmelere yönelik bilgilendirme faaliyetleri artırılmalı ve dijital başvuru sistemleri yaygınlaştırılmalıdır. Özellikle Doğu Anadolu Bölgesi gibi gelişim düzeyi görece düşük bölgelerde işletmelere özel rehberlik merkezlerinin oluşturulması yararlı olabilir.

Lojistik altyapının geliştirilmesi de önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bölgenin ulaşım ve dağıtım olanaklarının güçlendirilmesi, ihracat maliyetlerinin azaltılmasına ve yeni pazarlara erişimin kolaylaşmasına katkı sağlayabilir.

Son olarak işletmelerin yalnızca mevcut pazarlara bağlı kalmamaları, pazar çeşitlendirme stratejilerine yönelmeleri önem taşımaktadır. Araştırma bulguları, daha fazla ülkeye ihracat yapan işletmelerin daha düşük sorun algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin yeni pazarlara açılmasını destekleyen stratejilerin geliştirilmesi, ihracat performansının artırılmasına katkı sağlayabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma, Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunların çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sorunların çözümünde işletme düzeyindeki iyileştirmelerin yanı sıra bölgesel ve ulusal düzeyde uygulanacak bütünsel politikaların da önemli olduğu düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırmalı biçimde incelenmesi önerilebilir. Ayrıca boylamsal çalışmalar yürütülerek ihracat sorunlarının zaman içerisindeki değişimi analiz edilebilir. Nitel araştırma yöntemleriyle işletmelerin ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunların daha ayrıntılı biçimde incelenmesi de alanyazına önemli katkılar sağlayabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma sonuçları, Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerin ihracat sorunlarının yalnızca işletme içi

faktörlerden kaynaklanmadığını; yapısal, kurumsal ve çevresel faktörlerin de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ihracat performansının artırılmasına yönelik politikaların yalnızca işletme düzeyine değil, aynı zamanda bölgesel kalkınma ve kurumsal destek mekanizmalarına da odaklanması gerekmektedir.

Bu araştırmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ihracat süreçlerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve söz konusu sorunların işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, bölgedeki işletmelerin ihracat faaliyetleri üzerinde etkili olan birçok yapısal, yönetsel ve çevresel unsurun bulunduğunu göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaby, N. E., ve Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Acs, Z. J., ve Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. MIT Press.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., ve Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence ve Planning*, 30(2), 188–211. <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
- Altay, N. (2024). Trade policy review of Turkey. *The World Economy*, 47(4), 1235–1262. <https://doi.org/10.1111/twec.13609>
- Añón Higón, D., ve Bonvin, D. (2022). E-commerce and export performance. *World Economy*, 45(1), 125-148.
- Arvis, J. F., Mustra, M. A., Ojala, J., Shepherd, B., ve Saslavsky, D. (2007). *Connecting to compete: Trade logistics in the global economy*. World Bank.
- Aşık, S., Kaymak, G., ve Erdoğan, E. (2023). Bölgesel kalkınma ajansları ve KOBİ ihracat kapasitesi: Türkiye deneyimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 38(1), 45–64. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1074833>
- Auboin, M. (2015). *Improving the availability of trade finance in developing countries: An assessment of remaining gaps* (WTO Staff Working Papers ERSD-2015-06). World Trade Organization. <https://doi.org/10.30875/af342241-en>
- Avrupa Komisyonu. (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*.
- Aydın, H. (2017). KOBİ'lerde pazarlama stratejileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 214-230.
- Ayyagari, M., Beck, T., ve Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>
- Baker, M. J., ve Hart, S. J. (2008). *The marketing book* (6. Baskı). Butterworth-Heinemann.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beaver, G. (2002). *Small business, entrepreneurship and enterprise development*. Pearson Education.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., ve Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., ve Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
- Beck, T., ve Demirgüç-Kunt, A. (2019). SMEs, financial constraints, and growth. *Review of Economics and Statistics*, 101(2), 245-258. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00782](https://doi.org/10.1162/rest_a_00782)

- Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., ve Schiavo, S. (2010). Financial constraints and firm export behaviour. *The World Economy*, 33(3), 347-373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01259.x>
- Blackburn, R. A., ve Schaper, M. T. (2019). *Government, SMEs and entrepreneurship development*. Routledge.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods ve Research*, 21(2), 230-258.
- Brunswick, S., ve Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., ve Sundqvist, S. (2021). Export market-oriented behavior and export performance. *International Marketing Review*, 38(2), 312-334.
- Cano Giner, J., ve Sánchez García, M. (2021). Digital marketing in SME exports. *Journal of Business Research*, 124, 155-168.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., ve Graham, J. L. (2013). *International marketing* (16. Baskı). McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., ve Rose, E. L. (2014). *International business: The new realities*. Pearson.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., ve Rutherford, P. (2019). International marketing strategies for small businesses. *International Journal of Export Marketing*, 1(1), 12-30.
- Cavusgil, S. T., ve Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S. T., ve Knight, G. (2019). *Born global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press.
- Cavusgil, S. T., ve Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cetin, M., ve Sevuktekin, M. (2016). Doğu Anadolu Bölgesi'nde KOBİ'lerin sorunları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45-62.
- Chaffey, D., ve Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7. Baskı). Pearson.
- Chandra, A., Paul, J., ve Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: A review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research*, 26(6), 1281-1310. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2020-0167>
- Chang, Y., vd. (2022). Digital customs and SME exports. *Journal of International Trade*, 28(3), 415-430.
- Chen, J. (2020). Export problems of small and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 29(1), 101-115.
- Chen, J., ve Paulraj, A. (2021). Logistics capabilities and export performance. *Supply Chain Management*, 26(2), 214-231.

- Churchill, G. A., ve Iacobucci, D. (2010). *Marketing research: Methodological foundations* (10. Baskı). Cengage Learning.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3. Baskı). John Wiley ve Sons.
- Coviello, N. E., Kano, L., ve Liesch, P. W. (2021). Adapting to international market changes. *Journal of World Business*, 56(4), 101225.
- Coviello, N. E., ve Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Crick, D., ve Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Czinkota, M. R., ve Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing* (10. Baskı). Cengage Learning.
- Çelebioğlu, F., ve Dall'erba, S. (2010). Spatial disparities across the regions of Turkey: An exploratory spatial data analysis. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 3(2-3), 97-106. <https://doi.org/10.1007/s12076-010-0038-y>
- Çelik, A., ve Erdem, B. (2019). KOBİ'lerde modern pazarlama yaklaşımları. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(1), 22-40.
- Dehon, C., vd. (2005). Fit indices in structural equation modeling. *Psychological Methods*, 10(3), 290-310.
- Demir, M. (2020). *Türkiye'de KOBİ'lerin yapısı ve sorunları*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dünya Bankası. (2022). *World development indicators 2022*. The World Bank Group. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Ekeledo, I., ve Sivakumar, K. (2020). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *Journal of International Marketing*, 28(1), 45-63.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., ve Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Feridun, M., ve Sezgin, S. (2008). Regional underdevelopment and terrorism: The case of South Eastern Turkey. *Defence and Peace Economics*, 19(3), 225-233. <https://doi.org/10.1080/10242690801972196>
- Fernández, A., ve Silva, M. (2023). Digitalization and SME export performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122295.
- Fernández, Z., ve Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Fernhaber, S. A., ve McDougall-Covin, P. P. (2009). Venture capitalists as catalysts to new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 277-295.
- Fillis, I., ve Wagner, B. (2005). E-business development in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 604-634.
- Gabrielsson, M., vd. (2021). Born globals and their internationalization pathways. *International Business Review*, 30(2), 101783.

- GAİB. (2022). *Güneydoğu Anadolu Bölgesi ihracat istatistikleri*. Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri.
- Gençtürk, E. F., ve Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10. Baskı). Pearson.
- Gereffi, G. (2020). Global value chains and international development. *Development Policy Review*, 38(6), 659-675.
- Gezici, F., ve Hewings, G. J. D. (2007). Spatial analysis of regional inequalities in Turkey. *European Planning Studies*, 15(3), 383-403. <https://doi.org/10.1080/09654310601017091>
- Ghauri, P. N., ve Cateora, P. R. (2010). *International marketing* (3. Baskı). McGraw-Hill Higher Education.
- Gilmore, A., Carson, D., ve Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence ve Planning*, 19(1), 6-11.
- Gomez-Mejia, L. R., vd. (2011). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 653-685.
- Goretzko, D., vd. (2024). Re-evaluating model fit in SEM. *Structural Equation Modeling*, 31(1), 45-60.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3. Baskı). John Wiley ve Sons.
- Gupta, A., ve Kumar, R. (2021). E-commerce and SME internationalization. *Journal of Global Information Management*, 29(4), 58-75.
- Güneş, S., ve Tekeli, A. (2016). KOBİ'lerin ihracat kapasiteleri ve sorunları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 75-92.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8. Baskı). Cengage Learning.
- Hill, C. W. L. (2020). *International business: Competing in the global marketplace* (13. Baskı). McGraw-Hill Education.
- Holt, A., vd. (2007). Marketing networks and SMEs. *Journal of Marketing Management*, 23(7), 615-630.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jenkins, R. (2009). Incorporating growth into enterprise development programs: Lessons from five countries. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 527-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00280.x>
- Johannisson, B., ve Olaison, L. (2007). The moment of truth—reconstructing entrepreneurship and social capital. *Organization Studies*, 28(1), 55-73.
- Johanson, J., ve Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, 287-314.
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.

- Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (2020). The Uppsala model of internationalization. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 324-345.
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
- Kaplan, A. M., ve Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kara, S., ve Şahin, M. (2021). KOBİ'lerde dijitalleşme ve pazarlama uygulamaları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 102-118.
- Karabağ, S. F., ve Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies. *Journal of Business Research*, 67(10), 2212-2223.
- Karahasan, B. C., ve Bilgel, F. (2018). Regional disparities and economic growth in Turkey: An analysis of convergence. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(5), 1102-1123. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2017.1400043>
- Karatas, M., ve Karagoz, S. (2020). Doğu Anadolu Bölgesinde KOBİ'lerin lojistik sorunları. *Lojistik ve Tedarik Zinciri Dergisi*, 6(1), 33-50.
- Kaya, E., ve Koç, A. (2022). Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşme süreçleri ve ihracat performansına etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 17(1), 77-98.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. Baskı). Guilford Publications.
- Knight, G. A., ve Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., ve Cavusgil, S. T. (2021). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 621-638.
- Korinek, J., ve Sourdin, P. (2011). *To what extent are high-quality logistics services trade facilitating?* (OECD Trade Policy Working Papers No. 108). OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/5kggdthrj1zn-en>
- KOSGEB. (2021). *KOBİ stratejisi ve eylem planı*. T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- KOSGEB. (2022). *KOBİ destek programları raporu*. T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- Kotler, P., ve Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. Baskı). Pearson.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- Kraus, S., vd. (2020). Digital transformation in business and management research. *International Journal of Information Management*, 54, 102-159.
- Krugman, P. R. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.
- Lai, J., Griffin, M., ve Xia, Y. (2020). SME export marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 28(3), 66-85.

- Larty, J., vd. (1997). SME marketing. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 22-38.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., ve Leonidou, C. N. (2018). *Global marketing management*. Pearson.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., ve Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., ve Theodosiou, M. (2019). Export marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 27(1), 18-38.
- Leonidou, L. C., vd. (2013). Export barriers and firm performance. *International Business Review*, 22(6), 1010-1025.
- Leonidou, L. C., ve Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leonidou, L. C., ve Katsikeas, C. S. (2010). Integrative assessment of exporting research published in business journals during the period 1960–2007. *Journal of Business Research*, 63(8), 879-887.
- Leonidou, L. C., ve Katsikeas, C. S. (2019). Export strategies and performance. *International Marketing Review*, 36(5), 750-775.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Li, L., vd. (2020). Digital platforms and SME exports. *Journal of Business Research*, 119, 215-228.
- Liao, J., ve Welsch, H. (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 149-170.
- Loane, S., Bell, J., ve McNaughton, R. B. (2018). Cross-cultural marketing and SME exports. *International Marketing Review*, 35(3), 442-463.
- López-Nicolás, C., ve Meroño-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Lu, J. W., ve Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lu, J. W., ve Beamish, P. W. (2020). SME internationalization and performance. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 715-738.
- Lund, S., vd. (2020). *Globalization in transition*. McKinsey Global Institute.
- Luo, Y., ve Bhaumik, S. K. (2020). Emerging market MNEs. *Journal of International Management*, 26(3), 100762.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K. J., Healy, M., ve Wickramasekera, R. (2016). Internet marketing capabilities and international market growth. *International Business Review*, 25(4), 820–830. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.007>

- Matlay, H., ve Addis, M. (2003). Adoption of ICT and e-commerce in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3), 321-335.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research*, 9(1), 27-49.
- Mazzarol, T. (2004). Strategic management no longer just for big business. *Small Enterprise Research*, 12(1), 16-25.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- Melin, A., ve Rammer, C. (2022). Digital transformation and export behavior. *Industrial and Corporate Change*, 31(2), 245-265.
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N. A., ve Katsikeas, C. S. (2017). Export marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 25(1), 15-38.
- Morgan-Thomas, A., ve Veloutsou, C. (2013). Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience. *Journal of Business Research*, 66(1), 21-27.
- Morrish, S. C., ve Jones, R. (2020). Entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 260-280.
- Morrison, A., ve Salazar, J. (2021). Institutional barriers to SME exports. *International Business Review*, 30(4), 101824.
- Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Ngo, V., vd. (2024). Export barriers and firm performance in emerging markets. *Journal of Business Research*, 172, 114420.
- Nguyen, B., ve Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management. *Management Research Review*, 35(5), 400-416.
- Nguyen, C., ve Bryant, P. (2021). State support and SME internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 168-189.
- Nguyen, H., Jones, L., ve Dwyer, R. (2019). Export constraints of SMEs. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 114-135.
- Nguyen, T., Simkin, L., ve Canhoto, A. I. (2021). Cultural intelligence in export marketing. *Journal of Marketing Management*, 37(7-8), 755-779.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Baskı). McGraw-Hill.
- OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268340-en>
- OECD. (2019). *SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- OECD. (2021). *Digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.

- OECD. (2022). *SME policy index: Western Balkans and Turkey 2022*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f770472e-en>
- Ojala, A., ve Tyrväinen, P. (2021). The Uppsala model and digital platforms. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 840-858.
- Oviatt, B. M., ve McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Özdemir, E., ve Sezer, A. (2019). KOBİ'lerin ihracat desteklerinden yararlanma düzeyleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 145-162.
- Özdemir, Ö., Karagöz, D., ve Akın, M. (2020). Dijital dönüşüm sürecinde KOBİ'lerin ihracat kapasitesi ve teknoloji uyumu. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(2), 110-128.
- Paul, J., Parthasarathy, S., ve Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paul, J., vd. (2020). International marketing research. *International Marketing Review*, 37(4), 621-645.
- Pedersen, T., ve Ritter, T. (2018). SME export strategies. *Journal of International Management*, 24(2), 115-132.
- Revell, A., ve Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 404-420. <https://doi.org/10.1002/bse.499>
- Robson, P. (1998). Bureaucratic barriers to SME exports. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 65-80.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing*. Kogan Page.
- Safari, A., ve Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SME export performance. *Journal of Business Research*, 120, 135-149.
- Sarıgül, H. (2018). Türkiye'de KOBİ'lerin ihracat sorunları. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 7(2), 85-102.
- Sekaran, U., ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7. Baskı). John Wiley ve Sons.
- Simon, M., vd. (2010). Fit indices in CFA. *Psychological Assessment*, 22(3), 515-528.
- Sinkovics, N., vd. (2020). Digitalization and SME internationalization. *Journal of International Management*, 26(4), 100782.
- Steinhäuser, V. P. S., Paula, F., ve de Macedo-Soares, T. D. L. V. (2021). Internationalization of SMEs: A systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00271-7>
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020). KOBİ tanımı ve sınıflandırması yönetmeliği. *Resmi Gazete*.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector. *Journal of Management ve Organization*, 16(3), 412-427.
- Tesfom, G., ve Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Tiago, M. T. P. M. B., ve Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- TİM. (2022). *Türkiye ihracat verileri 2022*. Türkiye İhracatçılar Meclisi. <https://www.tim.org.tr>
- Turut-Asik, S., ve Pamukcu, T. (2011). Exports and technological capabilities in Turkish manufacturing. *Journal of Development Studies*, 47(4), 625-645.
- Tutar, F., Kocabay, S., ve Kaya, M. (2017). Doğu Anadolu Bölgesinde KOBİ'lerin temel sorunları. *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 4(2), 11-28.
- TÜİK. (2020). *Küçük ve orta büyüklükteki girişimler istatistikleri*. Türkiye İstatistik Kurumu.
- TÜİK. (2021). *Girişim özelliklerine göre dış ticaret istatistikleri*. Türkiye İstatistik Kurumu.
- Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wang, Y., & Kim, S. (2017). Factors affecting export performance of SMEs: Evidence from international markets. *International Business Research*, 10(5), 1-12.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wignaraja, G. (2012). *Engaging small and medium enterprises in production networks: Firm-level analysis of five ASEAN economies* (ADB Working Paper Series No. 361). Asian Development Bank Institute. <https://www.adb.org/publications/engaging-small-and-medium-enterprises-production-networks>
- Wilkinson, T., ve Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.001>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Wind, Y., vd. (2021). Product adaptation vs standardization in international marketing. *Journal of Marketing*, 85(3), 12-30.
- Wolff, J. A., ve Pett, T. L. (2006). Small-firm performance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-285.
- Yıldız, A., ve Çelik, B. (2022). İhracat performansını etkileyen faktörler. *Dış Ticaret Dergisi*, 15(1), 44-60.
- Zablah, A. R., vd. (2012). Customer relationship management in SMEs. *Journal of Marketing*, 76(4), 112-130.
- Zahra, S. A., ve George, G. (2002). Absorptive capacity. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

- Zehir, C., Muceldili, B., ve Özşahin, M. (2022). KOBİ'lerde ihracat stratejileri ve büyüme. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 189-210.
- Zhang, Y., ve Zhang, L. (2021). Financial constraints and SME exports. *International Review of Economics and Finance*, 74, 345-360.
- Zhao, H., ve Cavusgil, S. T. (2021). The internationalization of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 890-910.
- Zou, S., ve Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

## EKLER

### EK-1.: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.05.2025-453154



T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı :E-88012460-050.04-453154  
Konu :Etik Kurul Kararı (Murat GÜLER)

29.05.2025

#### DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun **28 Mayıs 2025** tarihli ve **05** sayılı oturumunda alınan 05/14 sayılı kararı yazımız ekinde gönderilmiştir. Bilgilerini rica ederim.

Prof.Dr. Haydar EFE  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek:Karar 14 (1 Sayfa)

Dağıtım:  
Gereği:  
Murat GÜLER

Bilgi:  
Dr.Öğr.Üyesi Hilal Saadet AKTEPE

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-2: Etik Kurul Onam Formu (2)



T.C

**ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ**  
**İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER**  
**ETİK KURULU KARARI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etik Kurul Toplantı Tarihi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 28/05/2025                                                                                      |
| <b>Protokol No</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 05/14                                                                                           |
| <b>Araştırma Başlığı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Sorunları: Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama |
| <b>Araştırma Türü</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nicel- İlişki arayıcı araştırma                                                                 |
| <b>Araştırmacılar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Murat GÜLER (Sorumlu Araştırmacı)<br>Dr. Öğr. Üyesi Hilal Saadet AKTEPE (Araştırmacı)           |
| <b>Karar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.                               |
| <b>Açıklama:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.</li><li>2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.</li></ol> |                                                                                                 |

*e-imzalıdır*

**Prof. Dr. Haydar EFE**  
**İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri**  
**Etik Kurul Başkanı**

## ÖZ GEÇMİŞ

|                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| <b>Ad Soyad: Murat GÜLER</b> |                      |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>      |                      |
| <b>Lisans</b>                |                      |
| <b>Üniversite</b>            | Anadolu Üniversitesi |
| <b>Fakülte</b>               | İşletme Fakültesi    |
| <b>Bölümü</b>                | İşletme              |
| <b>Yüksek Lisans</b>         |                      |
| <b>Üniversite</b>            |                      |
| <b>Enstitü Adı</b>           |                      |
| <b>Ana Bilim Dalı</b>        |                      |
| <b>Programı</b>              |                      |
| <b>Kitap Bölümü</b>          |                      |
|                              |                      |