

**KÜLTÜREL MESAFE VE KÜLTÜREL ZEKANIN İLİŞKİ KALİTESİ
ARACILIĞIYLA İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Avşar BAŞ

Eskişehir, 2021

**KÜLTÜREL MESAFE VE KÜLTÜREL ZEKANIN İLİŞKİ KALİTESİ
ARACILIĞIYLA İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Avşar BAŞ

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2021

JÜRI VE ENSTİTÜ ONAYI

ÖZET

KÜLTÜREL MESAFE VE KÜLTÜREL ZEKANIN İLİŞKİ KALİTESİ ARACILIĞIYLA İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Avşar BAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2021

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Kültürel mesafe ve kültürel zeka, küresel boyutta faaliyet gösteren birçok firma açısından özellikle son yıllarda önem kazanmış ve göz önünde bulundurulması gereken bir kavram haline gelmiştir. Kültürel mesafe birçok çalışmaya konu olmuş; ancak bireylerin sahip olduğu kültürel zeka ile birlikte yaratacağı etkinin sonuçları bu zamana kadar değerlendirilmemiştir. Bu kavramların ihracat ve ithalatçı arasındaki ilişkiye etkileri kaçınılmazdır. İlişki kalitesi ise ihracat yapan firmaların ithalatçıları ile uzun dönemli ve sürdürülebilir iletişim sağlamak ve bunun etkilerinin ihracat performansına etkisini değerlendirmek açısından önem taşımaktadır. Çalışmada, doğaltaş/mermer sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından kültürel mesafe ve kültürel zeka kavramlarının ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisi incelenmiştir. Bu araştırmaya ait veriler, sektörün en önemli fuarlarından biri olan "24. İzmir Uluslararası Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarı" na katılım gösteren ihracatçı firmaların yöneticilerinden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kültürel zekanın algılanan kültürel mesafe üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; ancak kültürel mesafenin ilişki kalitesi üzerindeki etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, kültürel zekanın, ilişki kalitesi üzerindeki etkisinin ve ilişki kalitesinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı etkilere sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi arttıkça kültürel zeka seviyesinde bir artış gözlenmiş; ancak bu demografik değişkenlerin kültürel mesafeye herhangi bir etkisi olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin kültürel mesafe ve kültürel zeka üzerinde bir etkisi olmadığı da elde edilen sonuçlar arasındadır.

Anahtar Sözcükler: Kültürel mesafe, Kültürel zeka, İlişki kalitesi, İhracat performansı

ABSTRACT

THE EFFECT OF CULTURAL DISTANCE AND CULTURAL INTELLIGENCE ON EXPORT PERFORMANCE THROUGH RELATIONSHIP QUALITY

Avşar BAŞ

Department of Business Administration

Programme in Marketing

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2021

Supervisor: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Cultural distance and cultural intelligence have been significant for the globally operating companies and they should be considered especially in recent years. There are many studies in cultural distance; however it has not been studied the effects of cultural distance together with cultural intelligence so far. These terms have obviously some effects on the relationship between importer and exporter. Furthermore, relationship quality has an importance for exporters to provide long term and sustainable communication; and also it evaluates the effects of them to export performance. It has been examined the effect of cultural distance and cultural intelligence on export performance through relationship quality on the companies who operate in marble/natural stone sector in this study. The data was gathered from the managers in export companies who participated "24th İzmir International Natural Stone and Technologies Fair". Findings indicate that cultural intelligence has not much significant effect on cultural distance; on the other hand, cultural distance has statistically significant effect on relationship quality. Moreover, the effect of cultural intelligence on relationship quality and the effect of relationship quality on export performance have been found statistically significant. Furthermore, as the education level and foreign language of managers increases, cultural intelligence rises; however, these demographic variables have no effect on cultural distance. Additionally, it has been concluded that gender and age have not significant effect on cultural distance and cultural intelligence.

Keywords: Cultural distance, cultural intelligence, relationship quality, export performance

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanması ve sonlandırılması süreci boyunca bana destek olan birçok kişiye teşekkürü bir borç bilirim.

En başta, bu çalışmamın her aşamasında bilgi ve becerileriyle beni yönlendiren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek her zaman teşvik edici bir yaklaşım sergileyen, her daim benimle engin deneyimini ve yol göstericiliğini paylaşan, danışman kimliğinin ötesinde bir abla olarak gördüğüm danışmanım Sayın Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans ve doktora ders aşamasında kendilerinden ders aldığım, tez izleme komitemde yer alarak değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan ve yön veren Sayın Prof. Dr. B. Zafer Erdoğan ve Sayın Prof. Dr. Metin Arğan'a çok teşekkür ederim.

Doktora tez savunma jürimde yer almayı kabul eden ve değerli yorumlarıyla katkı sağlayan jüri üyeleri, Sayın Prof. Dr. İpek Altınbaşak Farina ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi İlçem Er'e en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, en önemli teşekkür ise bu süreçte desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan ve beni koşulsuz seven değerli ailem Çekiç ailesine; sevgili dayım Hasan Çekiç'e, canım annem Emine Çekiç'e ve en büyük destekçim kız kardeşim Destan'a...

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(imza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
2. ALANYAZIN	4
2.1. Kültür	4
2.2. Kültürel Mesafe	6
2.3. Kültürel Mesafenin İncelendiği Araştırmalar	9
2.4. Kültürel Zeka	12
2.4.1. Bilişsel Kültürel Zeka.....	16
2.4.2. Üstbilişsel Kültürel Zeka	17
2.4.3. Teşvik Edici (Motivasyonel) Kültürel Zeka	18
2.4.4. Davranışsal Kültürel Zeka.....	19
2.5. Kültürel Zekanın İncelendiği Araştırmalar	21
2.6. Kültürel Mesafe ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişki	24
2.7. İlişki Kalitesi	26

2.7.1. Güven.....	27
2.7.2. Bağlılık.....	29
2.7.3. Tatmin	30
2.8. İlişki Kalitesinin İncelendiği Araştırmalar	32
2.9. Kültürel Mesafe ve İlişki Kalitesi Arasındaki İlişki	34
2.10. Kültürel Zeka ve İlişki Kalitesi Arasındaki İlişki.....	35
2.11. İhracat Performansı	36
2.11.1. İhracat Performansının Belirleyicileri	37
2.11.2. İhracat Performansının Ölçütleri	40
2.12. İhracat Performansının İncelendiği Araştırmalar	41
2.13. Kültürel Mesafe ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki.....	43
2.14. Kültürel Zeka ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki	44
2.15. İlişki Kalitesi ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki	45
3. YÖNTEM	47
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	47
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	48
3.3. Veri Toplama Süreci.....	51
3.3.1. Derinlemesine görüşme	51
3.3.2. Anketin geliştirilmesi ve son halinin verilmesi	52
4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	54
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	54
4.1.1. Katılımcıların özellikleri	54
4.1.2. Katılımcıların temsil ettikleri firmaların özellikleri.....	56
4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	57
4.2.1. Kültürel mesafe ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları	60
4.2.2. Kültürel zeka ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları.....	61
4.2.3. İlişki kalitesi ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları	62

4.2.4. İhracat performansı ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları ..	63
4.3. Doğrulatoryı Faktör Analizi	64
4.3.1. Kültürel mesafe ölçeğine ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları	65
4.3.2. Kültürel zeka ölçeğine ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları	67
4.3.3. İlişki kalitesi ölçeğine ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları.....	69
4.3.4. İhracat performansı ölçeğine ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları	71
4.3.5. Ölçüm modeline ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları	73
4.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Hipotez Testi	76
4.5. Diğer Analizler	79
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	84
5.1. Sonuç ve Tartışma	84
5.2. Sınırlılıklar ve Öneriler	93
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	109
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Görüşme yapılan ihracatçılar	52
Tablo 3.2. Baz alınan ölçekler.....	53
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri	55
Tablo 4.2. Katılımcıların temsil ettikleri firmaların özellikleri.....	56
Tablo 4.3. Açıklayıcı faktör analizi istatistikleri.....	58
Tablo 4.4. Kültürel mesafe ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları	60
Tablo 4.5. Kültürel zeka ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları	61
Tablo 4.6. İlişki kalitesi ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları	63
Tablo 4.7. İhracat performansı ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları.....	64
Tablo 4.8. Uyum iyiliği istatistikleri için kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri	65
Tablo 4.9. Kültürel mesafe ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri	65
Tablo 4.10. Kültürel mesafe ölçeği uyum iyiliği değerleri	66
Tablo 4.11. Kültürel zeka ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri	67
Tablo 4.12. Kültürel zeka ölçeği uyum iyiliği değerleri	69
Tablo 4.13. İlişki kalitesi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri.....	69
Tablo 4.14. İlişki kalitesi ölçeği uyum iyiliği değerleri	71
Tablo 4.15. İhracat performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri	71
Tablo 4.16. İhracat performansı ölçeği uyum iyiliği değerleri	72
Tablo 4.17. Yapısal modele ait uyum iyiliği değerleri.....	75
Tablo 4.18. DFA'ya ilişkin ortalama, standart sapma ve CR/AVE ve faktör korelasyon değerleri.....	76
Tablo 4.19. Yapısal model testine ilişkin sonuçlar	77
Tablo 4.20. Cinsiyete göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri	79
Tablo 4.21. Cinsiyete göre kültürel zeka istatistikleri.....	80
Tablo 4.22. Yaşa göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri	80
Tablo 4.23. Yaşa göre algılanan kültürel mesafenin tek yönlü varyans analizi.....	81

Tablo 4.24. Yaşıa göre kültürel zeka istatistikleri.....	81
Tablo 4.25. Yaşıa göre kültürel zekanın tek yönlü varyans analizi	81
Tablo 4.26. Eğitim durumuna göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri	82
Tablo 4.27. Eğitim durumuna göre algılanan kültürel mesafenin tek yönlü varyans analizi	82
Tablo 4.28. Eğitim durumuna göre kültürel zeka istatistikleri.....	82
Tablo 4.29. Eğitim durumuna göre kültürel zekanının tek yönlü varyans analizi	82
Tablo 4.30. Yabancı dil bilgisine göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri.....	83
Tablo 4.31. Yabancı dil bilgisine göre kültürel zeka istatistikleri	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. İhracat performansının belirleyicileri (Zou ve Stan, 1998, s. 343)	39
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	47
Şekil 3.2. 2019 yılı maden ihracatının mal gruplarına göre payları (%) (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri [İMMİB])	49
Şekil 3.3. 2019 yılında doğal taş ihracatında ilk 10 ülkenin ihracat payları (%) (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri [İMMİB])	50
Şekil 4.1. Kültürel mesafe ölçeği path diyagramı	66
Şekil 4.2. Kültürel zeka ölçeği path diyagramı	68
Şekil 4.3. İlişki kalitesi ölçeği path diyagramı	70
Şekil 4.4. İhracat performansı ölçeği path diyagramı.....	72
Şekil 4.5. Ölçüm modeline ait path diyagramı	74

1. GİRİŞ

Sosyal bilimlerde en fazla odaklanılan konulardan birisi kültür kavramını anlamak, farklı kültürleri tanımak ve bu kültürlerle uyum sağlamaktır. Benzer şekilde, ticaret de, tüm dünyayı etkileyen ve kalkınma ve gelişimi hızlandıran bir olgudur. Kültür ve ticaret kavramları birlikte incelendiğinde, bu iki kavramın birbirinden bağımsız olmadığını söylemek mümkündür. Sanayi devrimi ve buna bağlı olarak ihracatın artmasıyla birlikte; farklı toplumlardaki kültürel farklılığın önemine özellikle odaklanılmıştır. İhracatta birtakım yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır ve günümüzde küresel anlamda ticaret yapmayı hedefleyen firmaların bunlara odaklanmaları gerektiği düşünülmektedir. Yazılı olmayan kurallardan biri olarak da kültür kavramının ele alınması; farklı toplumların sahip olduğu farklı kültürlerin göz önünde bulundurulması ve ona göre stratejiler belirlenmesi gerektiği varsayılmaktadır.

Günümüzde ihracat yapan firmaların temel amacı ihracat performanslarını arttırmak ve iş yaptıkları yabancı firmalarla iş ilişkilerini geliştirmek olduğundan dolayı, bu ilişkileri ve ihracat performansını geliştirecek faktörlerin bilinmesi önemlidir. Kültür yaşamımızın her alanının etkilediği gibi iş yapma biçimlerini, iş ilişkilerini ve ihracatçı ithalatçı ilişkisini de etkilemektedir. Bunun yanında yöneticilerin kültürel farklılıkları yönetebilmelerini sağlayan kültürel zeka, ilişkide oldukları firmalarla olan ilişkinin kalitesine ve ihracat performanslarına etki edebilecektir.

Bu çalışmada, ihracat yapan firmaların karşılaştığı durumlardan biri olan kültürel mesafe ve yöneticilerin sahip oldukları kültürel zekanın ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisinin ortaya konması hedeflenmektedir. Türkiye'de doğaltaş ve mermer ihracatı yapan firmalar üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın hem literatüre katkı yapacağı hem de ihracat yapan firmalara yön gösterebileceği düşünülmüştür.

Çalışmanın ilk bölümünde bu araştırmanın problemi, amacı ve önemine değinilmiştir. İkinci bölümde, kültür ve kültürel mesafe kavramından, kültürel zeka ve türlerinden, ilişki kalitesinden ve ihracat performansı kavramlarından bahsedilerek, bunların birbirleriyle olan ilişkilerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi detaylı olarak açıklanmış ve toplanan verilerin analizleri yapılmıştır. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular yorumlanmış; beşinci bölümde ise elde edilen bulguların

sonuçlarının teori ve uygulamacılar açısından katkıları tartışılmış ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Kültür, toplumlar tarafından yüzyıllardır sahip olunan, zaman içerisinde koşullara bağlı olarak değişebilen ve günümüzde birçok bilim dalı tarafından incelenen bir olgudur. Kuşaklardan kuşaklara aktarılması, bazı değişkenlere bağlı olarak değişkenlik göstermesi açısından son derece önemli bir yere sahiptir.

Küreselleşen dünyada, birçok şeyin tek bir çatı altında toplanmasına rağmen, toplumlar arasında kültürlerin değişkenlik göstermesi birçok problemi ve araştırmayı da beraberinde gerektirmektedir. Dünya ticaretinde artık sınırların olmaması, birçok ürün ve hizmetlerin evrensel nitelik taşıması yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle ihracat yapan işletmeler açısından, toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar, yani kültürel mesafe kavramı ve bu işletmelerdeki yöneticilerin sahip olduğu kültürel zeka kavramının ihracat performansı açısından değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ülkeler arasında yaşanabilecek kültürel farklılıklar ve yöneticilerin farklı kültürlerle uyum sağlama yeteneğinin, alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişki kalitesine ve ihracat performansına etkilerinin özellikle uluslararası ticaret yapan işletmeler için önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu etkilerin araştırılmasının işletmelerin alacağı kararlara, karlılıklarının artmasına ve literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki mermer ihracatı yapan işletmeler açısından kültürel mesafe ve kültürel zekanın ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; yöneticilerin sahip oldukları kültürel zekanın ithalat yaptıkları ülkeler ile aralarındaki algıladıkları mesafeyi etkileyip etkilemediği; ithalatçı firma ile olan ilişkilerinin kalitesinin ihracat performansı üzerindeki etkisi olup olmadığının belirlenmesi; kültürel zeka ve kültürel mesafenin ihracat performansı üzerindeki etkisinde ilişki kalitesinin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın çerçevesini oluşturan kavramlar göz önünde bulundurulduğunda ve literatürde daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde; kültürel mesafe ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik oldukça az sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir.

Bunun yanında, ilişki kalitesi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik özellikle uluslararası literatürde birtakım araştırmalar yapılmıştır.

Kültürel zekanın etkilerinin son yıllarda birçok açıdan değerlendirildiği ve buna yönelik farklı alanlarda çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. İncelenen araştırmalar doğrultusunda; kültürel zekanın ihracat performansına etkisine yönelik uluslararası bazı araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, Türkiye'de yapılmış geniş kapsamlı çalışmaların bulunmadığı saptanmış ve bu alanda bir eksiklik olduğu düşünülmüştür. Özellikle Türkiye'de ihracat açısından öneminin yüksek olan doğaltaş/mermer sektöründe yapılan incelemeler sonucunda, literatürde bulunan bu eksikliğin bu araştırma ile kapanabileceği düşünülmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında, son yıllarda Türkiye'de ihracatta önemli bir paya sahip olması açısından mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ve yöneticilerine, sektördeki birlik ve kuruluşlara ve akademisyenlere faydası olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma mermer sektöründeki ihracatçı firmalar değerlendirilerek yapılmış olsa da, birçok sektör açısından benzer durumlarla karşılaşılabileceği düşünülmüş ve diğer sektörlerde de katkısı olabileceği düşünülmektedir.

2. ALANYAZIN

2.1. Kültür

Kültür ilk olarak, 18. yüzyılda Almanca'da uygarlığı ifade eden *Kultur* kelimesinden türemiştir. Kültürle ilgili olarak literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde kültür, insandan insana, biyolojik olarak değil, toplumlardan toplumlara toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi ifade etmektedir (Chang ve Chuang, 2005).

Kültür kavramı, bilim insanları tarafından tüm toplumu düzenleyen organik kuralları, düşünsel eğilimleri ve sanatları, gelenek, görenek, inanç ve adetleri, aletleri ve tüketim maddelerini, ahlaksal kuralları, insanların gerçekleştirdiği yetenek ve alışkanlıkları kapsayan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Gülmez, 2013, s. 3).

Kültür, bu bağlamda grupları bir araya getiren bir bağ olarak görülmekte ve kültürel yapılar olmadan insanların bir arada yaşamasının oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, kültür toplumu, bireyleri ve sosyal örgütleri tanımlayan bir olgu olarak görülmektedir (Mooij, 2011, s. 33).

Hofstede (2001, s. 9) tarafından kültür, bir grup ya da kategorideki insanları birbirinden ayıran zihindeki toplu programlama olarak tanımlanmıştır.

Bireyler, kendi kültürlerinin ve sosyal ortamlarının birer parçası olmakla birlikte; kendi sosyokültürel çevrelerine göre davranış göstermektedirler. Bununla birlikte, kültürün bireylerden ayrı olan bir soyut değerler sistemi olmadığı da düşünülmektedir (Mooij, 2011, s. 33).

Kültür, uluslararası pazarlarda önemli bir kavram olarak düşünülmektedir. Uluslararası firmaların farklı ülkelerdeki yatırımlarının artış göstermesi ve farklı kültürlere sahip insanların bu firmalarda çalışmaları kültür konusunun önemi daha çok artıran etkenlerin arasında yer almaktadır (Dursun, 2013, s. 44).

Kültür, bir toplumun bütün fertlerinin sahip olduğu, olayları ve konuları kapsayan, tarih içinde meydana gelen fikir ve sanat verimleri ve değer hükümlerinin bütünü, hars ve irfan olarak açıklanmaktadır (Doğan, 1996, s. 703). Kültür, zen Kutanis (2006, s. 1) tarafından bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Kültür, insanların tutumları, davranışları, inanç ve gelenekleri gibi olguları da kapsamasından dolayı; kültürün aynı zamanda insanları birbirinden farklılaştıran ve ayırt eden bir özelliği de

bulunmaktadır (Dursun, 2013, s. 45). Güvenç (2005, s. 10) ise kültürü, toplum, insanlık, eğitim süreci ve kültürel muhteva gibi değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bir işlevi olarak tanımlamıştır.

Hofstede (1980) 'e göre ise kültür, bir toplumdaki fertleri birbirinden ayıran toplu hafıza programlaması olarak tanımlanmaktadır. Gill'e (2013, s. 73) göre kültür, insanlar arasında paylaşılan bilgi, inanç, prosedürler, davranışlar ve yapıların bir sistemi olarak adlandırılmaktadır. Brown'a (1995, s. 8) göre ise kültür, temel insani normları, fikirleri, değerleri ve toplum içersinde kabul gören insan davranışlarını göz önünde bulundurarak, zaman içerisinde sürekli olarak gelişen inançları kapsamaktadır.

Yeni kültürler öğrenmenin ve bu kültürleri anlamının yöntemi, bu kültürleri deneyimleyerek, ziyaret ederek ya da oraya yerleşerek edinilmektedir. Bu sebeple, diğer kültürleri anlamının yolu, o kültür içinde kazanılan deneyimlerden elde edilmektedir; bu durum da kültür hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmayı sağlamaktadır (Crowne, 2008, s. 393). Chen ve İsa (2003), bir kültürü anlamının yolu olarak kültürel etkileşimine girmenin ve kültürler arası iletişim kurmanın gerekliliğini düşünmektedir. Bir kültüre maruz kalmak, bireylerin uygun araçların seçimi ve uygulanmasına ve gerektiğinde de uyarlanmasına izin vermektedir (Johnson, Lenartowicz ve Apud, 2006, s. 534). Bireyler bir kültürle etkileşime girerek, o kültürden etkilenebilir; o kültürü daha iyi anlayabilir ve o kültür hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler.

Phillion (2002), bireylerin uygun davranışlarda bulunmalarını gözlemleme ve deneyimleme ile sağlayabileceklerini belirtmektedir. Bireyler, özellikle yurtdışına gittiği zaman, yeni durumlara karşı nasıl davranmaları gerektiğini öğrenmektedirler. Bu durum, farklı kültürlerle maruz kalmanın kültürü anlamayı olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir.

Hofstede'nin 1980 yılında 40 ülkedeki IBM çalışanlarının tutum ve davranışlarını ölçtüğü çalışması kültürel farklılıkları ölçmeyi amaçlamıştır. Hofstede (1980), araştırmasında kültürel farklılıkları 4 boyutta ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve eril kültür- dişil kültür kavramlarıdır (Triandis, 1982, s.86). Mesafenin boyutları ise; uluslararası işletmecilikte genellikle coğrafi, psikik mesafe ve kültürel mesafe olarak yer almaktadır. Coğrafi mesafe, bir bölge ile diğer bölge arasındaki fiziksel ayrımı ifade etmektedir; özellikle ev sahibi firmanın bulunduğu ülke ile ihracat yapılan ya da ihracatın yapılabileceği muhtemel bölgeler

arasındaki boşluğu kapsamaktadır. Bu bölgeler arasındaki boşluğun artması; ülkeler ya da şehirler arasındaki kilometrelerin, zaman diliminin ve ticari faaliyetlerin maliyetlerinin artması ihracatı arttırma çabaları açısından daha az çekici hale gelmektedir (Dunning, 2001). Psişik (psikolojik) mesafe, tarafların algılarından kaynaklanan örgüt ve dış çevre arasındaki bilgi akışındaki karmaşayı kapsamaktadır. Bu kavramı aslında “algısal mesafe” olarak kullanmanın daha iyi olduğu düşünülmekte ve doğaüstü bir şeyin yan anlamı olarak açıklanmaktadır (Ojala, 2015, s. 827). Kültürel mesafe, psişik mesafe ile birbirinin yerine geçebilecek şekilde kullanılmaktadır. Ancak, kültürel mesafe psişik mesafeden daha kapsamlı olarak kullanılmaktadır ve uluslararası işletmecilikte büyüme açısından daha geniş bir yere sahiptir (Hakanson ve Ambos, 2010). Bu sebeple aşağıda kültürel mesafe daha detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2. Kültürel Mesafe

Günümüzde birçok işletme, dış pazarlara açılmayı yani uluslararasılaşmayı hedeflemektedir. Uluslararasılaşma, iç pazar dışındaki iş fırsatlarını geliştirmenin bir aşaması olarak kabul edilmektedir (Lu ve Beamish, 2001).

Uluslararasılaşma sürecinde, bir işletmenin dış çevresi önemli derecede çevresel belirsizlik içermektedir (Anderson ve Paine, 1975’ten aktaran Azar ve Drogendijk, 2016 s.179). Bu çevresel belirsizlik, sadece çevrenin özelliklerine bağlı değil, aynı zamanda çevrenin yönetsel algılarına da bağlıdır. Bir işletmenin uluslararası kararlarını açıklamak, dış pazar seçimi, pazara giriş yöntemleri ve uluslararası pazarlama stratejilerini belirlemek için algılanan kültürel mesafe önemli bir rol oynamaktadır (Moon ve Park, 2011; Azar ve Drogendijk, 2014). Bu bağlamda, uluslararasılaşma sürecinde, belirsizliğin kaynağı olarak kültürel mesafenin önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir (Shenkar, 2001). Normlar, fikirler, değerler ve inançlar açısından farklılıklar, yeni pazarda karşılaşılan zorlukları önlemek için yeterli pazar bilgisine sahip olmadığını gören işletmelerin kültürel açıdan mesafenin olduğu pazarlarda yabancılaşmasını ve belirsizliğini arttırmaktadır (Harzing, 2003).

Kültürel mesafe kavramı, genel olarak ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar ve şirketlerin kendi ülkelerine ait kültürleri ile yatırım yaptıkları ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıkların derecesi olarak açıklanmaktadır. Uluslararası şirketlerin yeni ülke yatırımlarını ve stratejilerini belirlemesi açısından kültür kavramının önemi kadar,

kültürel mesafe kavramının da önemi oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (Okcu, 2014, s.8).

Uluslararası pazarlamacılar sıklıkla farklı kültürlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ev sahibi ülke ile hedeflenen ülke arasındaki algılanan farklılık ‘psikolojik mesafe’ ya da ‘kültürel mesafe’ olarak tanımlanmaktadır (Klein ve Roth, 1990). Kültürel mesafe, uluslararası pazarlamacıların kendi ülkesiyle hedef kitle arasındaki dil, iş yapma biçimi, yasal ve politik sistemler ve pazarlama altyapısı açısından algılanan sosyokültürel mesafe anlamına gelmektedir (Holzmuller ve Kasper, 1990; Johanson and Vahlne, 1977; Klein ve Roth, 1990). Beugelsdijk vd. (2018, s.93) ‘nin de ifade ettiği gibi kültürel mesafe, uluslararasılaşmanın aşamalarından biri olmakla birlikte, firmanın herhangi bir pazara yatırım yapıp yapmayacağına dair karar vermesi açısından bir ön aşama olarak belirtilmiştir.

Bu nedenle, kültürel mesafe Shenkar (2001)’a göre, normlar, fikirler, değerler ve inançlar açısından ülkeler arasındaki farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Ojala (2015)’e göre de, insanlar arasındaki değerler, iletişim tarzları ve basmakalıp kavramlar açısından farklılıkları ifade etmektedir.

Kültürel mesafe, Kogut ve Singh (1988, s. 413) tarafından, firmanın bağlı bulunduğu ülke ile hedef ülkeler arasındaki kültürel farklılığın derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel mesafe kavramı yabancı yatırımları genişletmede, pazara giriş yönteminin seçiminde, yabancı yatırımcı kuruluşlarının performansının etkin olduğu uluslararası ticarete sıklıkla kullanılmaktadır (Shenkar, 2001, s. 520). Kültürel mesafe, ayrıca karşılıklı olarak yapılan ticaret hacminde de önemli bir rol oynamaktadır (Felbermayr ve Toubal, 2010, s. 280).

Kültürel mesafe kavramıyla eşanlamlı olarak bazı araştırmalarda, özellikle İskandinav araştırmacılarca psikolojik mesafe (psişik mesafe) kavramı da kullanılmaktadır (Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009, s. 113). Evans ve Mavondo (2002, s. 308) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik mesafenin ortaya çıkmasında etkili olan unsurları iş mesafesi ve kültürel mesafe olmak üzere iki grup altında toplamışlardır. İş mesafesine ve kültürel mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan benzerliklerin ve farklılıkların psikolojik mesafenin temelini oluşturduğunu vurgulamışlardır. Psikolojik mesafenin kültürel mesafeye göre daha kapsamlı olduğu, kültürel mesafenin ise psikolojik mesafeye göre

daha çok anlaşılma ve ölçülme imkanı verdiği ifade edilmektedir (Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009, s. 113).

Bir ülkenin kültürel davranışları insanların birbiriyle, işletmelerle ve kurumlarla nasıl etkileşimde olması gerektiğini belirlemektedir. Dini inanışlardaki farklılıklar, cinsiyet, sosyal normlar ve dil iki ülke arasındaki mesafeyi oluşturan kavramlardır. Aslında, bunlar ticarete büyük bir etki yaratabilir. Örneğin, ortak bir dile sahip olmayan ülkeler arasındaki kültürel mesafenin, ortak dile sahip olan ülkeler arasındaki mesafeden üç kat daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, insanlara rehberlik eden ve onların tercihlerini etkileyen, derin ve köklü bir sistemi olan ve konuşulmayan diğer sosyal normlar kolaylıkla anlaşılabilir (Ghemawat, 2001).

Johanson ve Vahlne (1977, s. 26)'ye göre, ülkeler arasındaki dil ve kültür gibi farklılıklardan kaynaklı bilgi eksikliği, uluslararası faaliyetlerde karar verme açısından önemli bir engeldir. Bu farklılıklar, uluslararası faaliyetleri yerel faaliyetlerden ayırmaktadır. Carlson (1974'ten aktaran Azar ve Drogendijk, 2016 s. 179) ülkeler arasındaki kültürel mesafenin bilgi transferi açısından birtakım zorluklar oluşturacağını ve önemli yönetsel faaliyetlerin oluşturulmasında ve yorumlanmasında oluşabilecek maliyetlerin etkilenebileceğini ifade etmiştir.

İthalat ihracat paradigmasında mesafe, psikolojik mesafe, kültürel mesafe ve iş mesafesi olarak incelenmiştir. Psikolojik mesafe, yönetimin algıladığı mesafedir. Örneğin, dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, endüstriyel gelişmeler işletme ve pazar arasında mesafe oluşturmaktadır. Psikolojik mesafe, kültürel olarak etkilenilen algılara dayanmaktadır. Yani, kültürel mesafe psikolojik mesafenin bir ögesidir. İç ve dış pazarlar arasındaki farklılıklar yasal ve politik çevreye bağlı olan, ekonomik çevre, pazar yapısı, iş uygulamaları ve dil psikolojik mesafenin önemli öğeleridir. Bu farklılık iş mesafesi olarak tanımlanır (Lee, 1998, s. 9).

Kültürel mesafenin etkili olduğu birtakım değişkenler bulunmaktadır. Literatürde kültürel mesafenin ilişki kalitesi ve ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılan bir konudur.

Mesafenin sadece işletmeler arasındaki ilişkinin kalitesi üzerinde değil, aynı zamanda ihracat performansında da etkileri vardır. Mesafe ihracat performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre, mesafe bilgi akışını engellemekte ve ilişki kalitesini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda, kültürel mesafe uluslararası pazarlarda faaliyet

gösteren firmaları pazara karşı daha az bağlılığa yönlendirerek pazarı cazip bulmamaktadır. (Lee, 1998, s. 10). Drogendijk ve Slangen (2006), kültürel olarak birbirinden farklı olan ve farklı bölgelerde bulunan firmaların, iletişim tarzlarındaki farklılıklar açısından ve bundan kaynaklanan örgütsel ve yönetsel açılardan birtakım zorluklar yaşayabileceğini ifade etmektedir.

Evans ve Bridson (2005) ise, işletmenin bulunduğu ülke ile ihracat yaptığı ülke arasındaki önemli kültürel farklılıkların algılanmasının hedef pazardaki ihracat pazarlama stratejilerinin işletmeye uyarlanması ve özellikle de ihracat yapılan ülkenin kültürel değerlerine ve tercihlerine uyulması gerektiğini belirtmiştir.

Bazı çalışmalar kültürel mesafeyi Hofstede'in (1980) ele aldığı boyutları inceleyerek ölçerken; bazıları ise iki ülke arasındaki algılanan farklılığı dil, iş yapma biçimi, yasal ve politik sistem ve pazarlama altyapısı olarak ölçmüştür (Holzmuller ve Kasper, 1990; Johanson ve Vahlne, 1977; Klein ve Roth, 1990).

Azar ve Drogendijk (2016, s. 178), kültürel mesafeyi objektif olarak bilinen ve subjektif olarak algılanan bir kavram olarak ölçmüştür. Ülkeler arasındaki kültürel mesafeyi belirlemede, ikincil kaynaklardan elde edilen güçlü bilgilere rağmen, araştırmacılar; kültürel farklılıkları değerlendirmede algılanan bilgiyi kullanmanın önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca; işletme çevresindeki yönetsel algılar, stratejik kararları güçlü bir şekilde etkilemektedir (Beyer vd., 1997).

Hakanson ve Dow (2012), çalışmasında yöneticilerin kültürel mesafe algılarını ülkeler arasındaki ticaret akışını negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Birbirine kültürel olarak uzak olan pazarlarda yaşanan zorlukların temelinde, bilgiyi saptamanın ve yorumlamanın zorluğu yatmaktadır (Azar ve Drogendijk, 2016).

Felbermayr ve Toubal (2010), kültürel mesafenin düşük olmasını aynı kimliğe ait olma, aynı gruba ait olma hissi ve iki ülke arasındaki yakınlık olarak ele almaktadır.

Evans ve Mavondo (2002), ev sahibi ülke ile ihracat yapılan ülke arasındaki kültürel mesafenin, kültürel ve iş yapma farklılığı açısından algılanan sosyokültürel mesafeyi yansıtmaları gerektiğini savunmuşlardır.

2.3. Kültürel Mesafenin İncelendiği Araştırmalar

Kültürel mesafe kavramı konusunda literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Evans ve Bridson (2005)'un çalışmasının amacı, ülkeler arasındaki psikolojik mesafe ve perakendecilerin uyum sağlama süreci arasındaki ilişkiyi deneysel olarak incelemektir. Veriler, rasgele seçilen yiyecek sektörü dışındaki en az üç yabancı ülkede mağazaya sahip olan perakendecilerden posta yoluyla anket yapılarak toplanmıştır. Bu çalışmanın bulguları, perakendecilerin uyum sağlama sürecinin önemli bir kısmının psikolojik mesafe ile açıklandığını göstermektedir. Özellikle, pazar yapısındaki farklılıklar, işletme uygulamaları ve yerel pazar ve dış pazar arasındaki dil farklılığı, perakendecilerin uyum sağlama sürecini oldukça kolaylaştırmıştır. Bu çalışmaya göre, yöneticiler ve araştırmacıların tüketici davranışlarının da ötesine gitmesi gerektiği, uluslararası işletmelerin stratejilerini yabancı pazarlara göre standartlaştırması ve uyum sağlaması gerektiği sonucu elde edilmiştir.

Solberg (2008)'in çalışması, ihracatçı firmaların aracı firmalarla olan ilişkisinin performans konusundaki belirsizliği uygun bir şekilde yönetmesi gerektiği ile ilgilidir. Çalışmada, performans konusundaki belirsizlik, kültürel mesafeyi ve ürün karmaşasını içermektedir. 173 Norveçli ihracat firması üzerinde yapılan çalışmada, ihracatçı ve aracılar arasındaki ilişkinin kalitesi araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kültürel mesafe ve ürün ile ilgili belirsizlik, yabancı satış aracıları ile ilişki kalitesi yaratmayı hedefleyen ihracatçı firma arasında ilişki bir mekanizma rolü gören iki önemli faktör olarak belirlenmiştir.

Evans, Mavondo ve Bridson (2008)'in çalışmasının amacı, psikolojik mesafe ile uluslararası deneyim ve karar verme mekanizması oluşturma gibi örgütsel faktörleri, pazara giriş stratejileri ve perakendecilik stratejilerini bütünleştiren örgütsel performans ilişkisi arasında kavramsal bir model oluşturmaktır. Bulgulara göre, fiziksel mesafeye sahip pazarlara girildiğinde, perakendeciler düşük maliyet/düşük kontrol giriş stratejilerine fiziksel olarak yakınlığı olan pazarlara kıyasla daha büyük bir çaba göstermelidirler. Ancak bu çalışmanın yazarları, bu stratejik yaklaşımın performans üzerinde ters bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Uluslararası deneyimin, psikolojik mesafenin, pazara giriş stratejilerinin ve perakende strateji uyumunun örgütsel performansta önemli bir etken olduğunu ve bu faktörlerin uluslararası perakendecilikte kritik bir başarı belirlediği ortaya çıkmıştır.

Moon ve Park (2011)'in çalışmasının amacı, kültürel mesafenin ve yönetimsel algının, uluslararası pazarlama stratejilerine uyum sağlama, işletme ve ürün faktörleri gibi iç ve dış koşullara entegre olma konusundaki etkilerini incelemektir. Bu çalışmada

yazarlar, fiyatın, tutundurmanın ve ürün adaptasyon stratejilerinin kültürel mesafenin farklı boyutları ile önemli derecede ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu çalışma, kültürel mesafenin yönetsel algısının uluslararası pazarlama stratejisine uyum sağlamak için iyi bir tahmin etme aracı olduğunu göstermektedir.

Sümer ve Üner (2012)'in çalışmasında, fiziksel mesafenin algılanan psikolojik mesafe üzerindeki etkisi ve algılanan psikolojik mesafenin ürün stratejisi hakkındaki kararlara olan etkisi incelenmiştir. Bu çalışma, Türkiye’de şekerli ve çikolatalı ürünler ihracatı yapan 164 adet işletme sahibi/yöneticisi ile yapılmış ve veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Algılanan psikolojik mesafe üzerinde en fazla etkili olan fiziksel mesafe faktörünün din, en az etkili olan faktörlerin de endüstriyel gelişmişlik seviyesi ve saat farkı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmaya göre, algılanan psikolojik mesafenin artmasıyla birlikte ürün adaptasyonunun arttığı, standardizasyonun ise düştüğü belirlenmiştir.

Virvilaite ve Seinauskiene (2015)'in çalışmasında, psikolojik mesafenin etkilerinin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir açıklamasının olması gerektiği düşünülmektedir. Bu aracı etkinin de uluslararası deneyim olduğu varsayılmıştır. Bu araştırmadaki bulgular yapılan regresyon analizine göre, ihracat yoğunluğunun psikolojik mesafe ve ihracat performans ilişkisi (ihracat satış büyümesi, ihracat satış hacmi gibi) üzerinde aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Azar ve Drogendijk (2016)'in çalışmasının amacı, algılanan (subjektif) kültürel mesafe ve objektif kültürel mesafenin, inovasyon ve aynı zamanda firmanın ihracat performansı arasındaki ilişkisini değerlendirmektir. Çalışmada hipotezler yapısal eşitlik modeli kullanılarak, 23 uluslararası pazarda yer alan 186 İsveç ihracatçısından toplanan verilere göre test edilmiştir. Hofstede (1980) 'in kültürel değişkenleri kullanılarak, objektif olan ve yöneticilerin algıladığı kültürel farklılıklar ve kültürel mesafenin olduğu pazarlara yayılmanın olduğu zamanda oluşan çevresel belirsizlik, pazar çevresi ile etkileşim ve bütünleşme için uygulanacak stratejileri tetiklemektedir. Bu durum, yeni çevre ile başa çıkma ve belirsizliklerin üstesinden gelmek için, örgütsel strateji, yapı ve yönetsel stratejilerin aşamalarına ve inovasyonlara adapte olmayı ve üretmeyi kapsamaktadır.

Özorhon ve Altun (2017)'un çalışmasının amacı, ulusal ve kurumsal kültür açısından ortakların uyumunun uluslararası ortak girişimlerin performansı üzerindeki

etkisini incelemektir. Bu kapsamda, Türkiye Mühendisler Birliği (TMB) üyesi olan orta ve büyük ölçekli yüklenicilerin katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen toplam 68 projeye ait veri regresyon ve korelasyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Türk firmalarının yabancı ortakları ile aralarındaki kurumsal ve ulusal kültür uyumu hesaplanmıştır. Kurumsal kültürün ulusal kültüre göre performansı etkilemekte daha baskın olduğu sonucu elde edilmiştir.

Sungur ve Sözüer (2020)'in çalışmasının amacı, yurtdışı fuarlara katılım ile uluslararası ticarete önemli bir engel oluşturan zihinsel mesafe arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmada, Türkiye'de fuar ziyaretinde bulunan 100 Çinli firma temsilcisinden yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Analiz sonuçları, fuar katılımı ile zihinsel mesafe arasında anlamlı bir ilişki göstermemekle birlikte; fuarlar dışında ülkeye yapılan ziyaretlerin zihinsel mesafeyi azalttığı yönünde bir sonuç elde edilmiştir.

Yapılan birtakım çalışmalar doğrultusunda, bazı kavramların kültürel mesafe ile arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Kültürel mesafe özellikle uluslararasılaşma hedefi olan ve bu hedefi arttırarak sürdürmeyi planlayan işletmeler açısından önemli bir kavram haline geldiğinden dolayı hakkında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda, sürekli değişkenlik gösterebilen ve algıya dayalı bir kavram olmasından dolayı, geçmiş yıllarda yapılan çalışmaların da güncellenmesi ve bunların geçerliliğini koruyup korumadığının da araştırılması önemli bir rol oynamaktadır.

2.4. Kültürel Zeka

Kültürel zeka kavramının, ilk kez Earley ve Ang (2003) tarafından, kültürler arasında yapılan araştırmalar ve zeka araştırmalarını biraraya getiren çalışmalar sayesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu kavramın ortaya çıkmasının sebebi, farklı kültürlerden gelen ve bilgisayar programcısı olarak çalışan bireylerin bir program üzerinde çalışmaya karar vermesi ancak buna rağmen, bu çalışmayı gerçekleştirememelerinden dolayı bazı çözüm yolları bulmaya yönelik çalışmalar yapılması üzerinde meydana gelmiştir (Aksoy, 2015, s. 88).

Kültürel zeka kavramıyla ilgili literatürde bazı tanımlamalar yapılmıştır. Kültürel zeka, Earley ve Ang (2003) tarafından bireyin yeni kültürlerle karşı uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanırken; Thomas ve Inkson (2004, s. 182) tarafından, kültürel bilgi,

farkındalık, davranışsal yetenekler bütününe kapsayan çok kapsamlı yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Earley ve Peterson (2004)'a göre ise kültürel zeka, çok kültürlü durumlara karşı ipucu toplama, yorumlama ve davranış gösterme yeteneğidir. Peterson (2004, s. 89), kültürel zekayı dil ve kişisel yetiler gibi birtakım yetenekleri, esneklik ve belirsizliğe karşı kullanan davranışlar bütünü olarak açıklamıştır. Kültürel zeka, Thomas (2006) tarafından ise, bireylerin çok sayıda ve farklı kültürlere karşı anlayabilme ve buna uygun davranışlar gösterebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Thomas vd. (2008) kültürel zekayı, kültürel üstbilişe sahip olarak, bilgi ve yeteneklere karşı etkileşim gösterme ve bireylerin çevresindeki kültürel durumlara uyum gösterme, bu durumları seçme ve şekillendirmeye izin verme durumu olarak ifade etmektedir. Livermore (2011, s. 5) ise, genel olarak kültürel zekanın, çeşitli kültürel açılardan etkin olabilme becerisi olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Ang vd. (2007) de, kültürel zekayı kültürel olarak farklılıkların olduğu durumlarda bireyin bir şeyi yapabilme ve yönetebilme yeteneği olarak açıklamıştır.

Bu tanımlar doğrultusunda, farklı kültürleri anlamak ve onlara uyum sağlamak için kültürel zekaya sahip olmanın önemli olduğu düşünülebilir. Triandis (2006)'e göre, kültürel olarak zekaya sahip olmak için, bireylerin birtakım yargılardan uzak durmayı bilmesi ve bütün olasılıkları değerlendirmesi; aynı zamanda duruma bağlı olarak elde ettiği bilgiyi anlaması ve özümsemesi gerekmektedir. Örneğin; Earley, Ang ve Tan (2006, s. 34), yüksek kültürel zekaya sahip bireylerin güçlü ve derin bir donanıma ve duygusal hislere sahip olduğunu belirtmektedir.

Farklı kültürlerle çalışan bireyler için kültürel zeka ile ilgili bakış açılarının tamamını bilmek gerekmektedir. Kültürel zekanın önemini anlamının gerekli bir olgu olduğu gibi, özellikle yöneticiler kültürel zeka kavramının temelini anlamalı, anlayıp özümsemeli ve bu bilgiyi uluslararası çalışma planları ile bütünleştirmelidirler (Crowne, 2008, s. 393).

Kültürel zeka kavramının geliştirilmesinde önemli olan neden; bazı bireylerin farklı kültürler içerisinde rahat ve etkili bir şekilde varlığını sürdürebilirken, bazı bireylerin ise bu konuda başarısız olması olarak açıklanmaktadır. Özellikle uluslararası firmalarda, yaptığı işte oldukça bilgili, deneyimli ve başarılı olan bazı kişiler, aynı işi yapmak üzere başka bir kültürle karşılaştıkları zaman başarılı olamamaktadır. Bu kişiler sahip oldukları bilgi, yetenekler ve deneyimleri farklı kültürler içerisindeyken kullanamamakta ve başarısız olabilmektedir (Aksoy, 2015, s. 89).

Genel anlamda değerlendirildiğinde; zeka kavramı, problem çözme, sorunları doğru sebeplere dayandırarak, doğru sonuçlara ulaşma ve kavrama becerisi olarak tanımlanırken; kültürel zeka kültürel farklılıkları anlamaya, yorumlamaya ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir (Vedadi, Bahram ve Abbasalizadeh, (2010, s. 27). Diğer bir bakış açısıyla kültürel zekâ, bireyin uyum sağlama ve farklı kültürlerarası çevrede yaşayabilme yetenekleri olarak açıklanırken; kültürel zekanın, farklı kültürel çevrede yaşayan kişinin kişilik özelliklerini de kapsadığı düşünülmektedir (Brislin, Reginald ve Brent, 2006).

Earley ve Mosakowski (2004b, s. 153), kültürel olarak anlaşılmanın bireysel olarak kendini geliştirmekle mümkün olacağını düşünmüştür. Davranışsal anlamda farklılıklar gösteren ve farklı bir altyapıya sahip bireyleri anlamamanın, onların birbirlerine olan davranışlarını ve karşılıklı ilişkilerini anlamayı daha kolay hale getirdiğini ifade etmiştir. Bu durum bir başka açıdan problem çözme durumu olarak da ifade edilmektedir. Bu olgunun psikoloji ile alakalı olduğu ve insan zekasının ya da insanın problemleri çözerek ve farklı durumlar uyum göstererek insanın düşünce gücünün önemli bir ögesi olduğu da düşünülmektedir.

Farklı kültürleri anlamak ve bu kültürlere uyum sağlamak özellikle küresel anlamda faaliyet gösteren ya da göstermek isteyen firmalar için yandınamaz bir gerçek gibi görünse de birtakım farklı anlaşılmalara sebep olabilmektedir. Aksoy (2015, s. 68), farklı kültürlere uyum sağlamayı kültürel açıdan bir asimilasyon olarak görmemek gerektiğini belirtmektedir. Asimile olmak, bireyi tamamen yeniden ortaya çıkarırken, bir kültüre uyum sağlamak o bireyi çok kültürlü bir birey haline getirmektedir. Bu bağlamda kültürel açıdan uyum gösterme, bireyin öz kültürünü kaybetmeden farklı kültürlere karşı yeni bakış açıları elde etme ve o kültürlere karşı değer elde edilmesini sağlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Kültürel zeka hakkında birçok tanımlama bulunmasının dışında, kültürel zekanın genellenebilir bir kavram olup olmadığı hakkında iki farklı görüş bulunmaktadır. Kültürel zeka kavramını ilk olarak ortaya çıkaran Earley ve Ang (2003), kültürel zeka kavramının genellenmemesi gereken bir kavram olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, ulusal kültürlerin ele alınıp, o kültürlerin bireysel bir özellik olduğunu savunmakta ve bunun topluma göre genellenmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu sebeple, kültürel zekanın toplumlara göre kıyaslanmaması gereken bir kavram olduğunu savunmaktadır. Plum (2010) ise, kültürel zekanın genellenebilir bir kavram olduğunu; tüm bireyler ve toplum için ortak

özellikler barındırdığını savunmaktadır. Ayrıca, kültürel zekanın içerik açısından farklılıkları kapsadığını da ifade etmektedir. Kültürel farklılıkları engel olarak görüp, bu engelleri aşmak için çaba sarfetmek yerine, kültürler arasındaki farklılıklara ve benzerliklere daha çok önem verip odaklanmayı ve ortak bir kültür oluşturmak gerektiğini savunmaktadır. Earley ve Mosakowski (2004b)'nin çalışmasında, bireylerin birçok açıdan farklı olduğunu; ancak ulusal, etnik, dini ve ırksal gibi bazı evrensel konularda temel davranışlara sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak, uluslararasılaşan toplumlarda bu durumun söz konusu olmadığı, ülkeler arasında sadece fiziksel sınırların olmadığı; aynı zamanda dini, sektörel, örgütsel, uzmanlık alanları ve kişisel anlamda arka plandaki geçmişimiz açısından da farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Bireysel bakış açısından ziyade, kültürel değerlerin merkeze alınması önemlidir. Ayrıca, yeni bir bakış açısı olarak genel kurallara odaklanmak yerine, kültürel temellere dayanan yeni çözüm yolları yaratmak da gerekmektedir. Bunun için de, mevcut yöneticilere bu anlamda eğitim verilmesini ya da bunun yerine yöneticilerin işe alım sürecinde sahip oldukları kültürel zekanın değerlendirilerek istihdam edilmesini önermektedir.

Kültürel zekanın, kültürel bilgi ve yetenekleri kapsamanın yanında, birçok çalışmada birtakım boyutlara sahip olduğu gözlenmiştir. Bu boyutlar bazı çalışmalarda üç boyutta incelenirken, bazı çalışmalarda ise dört boyutta incelenmiştir. Early ve Mosakowski, (2004a, s. 140) kültürel zekâyı zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak üç boyutta incelerken, Earley ve Ang, (2003) çalışmasında kültürel zekâyı; meta-bilişsel, bilişsel, teşvik edici (motivasyonel) ve davranış bağlantılı kültürel zekâ olarak dört boyutta incelemiştir. Aşağıda kültürel zekanın boyutları incelenmektedir.

Yukarıdaki tanımlarda göze çarpan ortak nokta, kültürel zekanın bireylerin özellikle son yıllarda yaşanan değişimlere ayak uydurabilme becerisine dayanarak kendini güncelleme, farklılıklara uyum gösterebilme ve çevresinde gerçekleşen durumlara adapte olabilme becerisi olarak ifade edilmesidir. Kültürel zeka, özellikle uluslararasılaşma hedefi taşıyan işletmeler açısından da önem arz etmekte ve bu beceriye sahip yöneticilerin başarılı olabilmesi için bir gereklilik olarak görülmelidir. Bu kavramın özellikle son yıllarda daha çok vurgulanması, kültürel zekanın uzun süre boyunca gözardı edilemeyecek bir gerçek olduğunun da göstergesi olarak ifade edilebilir.

2.4.1. Bilişsel Kültürel Zeka

Bilişsel kültürel zeka; değerler, normlar, farklı ülkeler arasındaki uygulamalar ve sözleşmeler hakkındaki bilgileri ifade eden bir kavramdır (Earley, 2002). Bilişsel kültürel zeka, bireylerin diğer kültürler hakkında edindiği bilgileri kapsamaktadır. Bunun yanında, bilişsel kültürel zeka farklı kültürlerin sahip olduğu dil, dini inanç, sosyal normlar, yasal ve ekonomik sistemler hakkında elde ettiği bilgileri de içermektedir (Yeşil, 2010, s. 158). Thomas (2006), bir kültüre ait bilginin normal koşullar altında, eğitim ve/veya kişisel deneyim aracılığıyla elde edildiğini ifade etmektedir. Bu bileşen, normları, uygulamaları ve adet/alışkanlıkları da kapsayan, kültüre özgü farklılıkları olduğu kadar kültürün evrensel boyutlarının da dahil edildiği deneyimlerle ve eğitimle kazanılan bilgidir (Ang vd. 2007, s. 338).

Kültürel zeka açısından bilgi bir kültüre ait yapıyı, o kültürün sosyal, hukuki ve ekonomik sistemleri hakkındaki genel bilgileri içermektedir (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006, s. 109). Kültürel zekanın bu boyutu, eğitimle ve kişisel deneyimlerle kazanılan norm ve uygulamalar hakkında bilgi ve farklı kültürlerle uyum gösterme konusundaki bilgiyi kapsamaktadır (Rockstuhl vd., 2011, s. 827).

Bu bağlamda bilişsel açıdan yüksek kültürel zekaya sahip olan bireyler, kültür ve kültürel çevre hakkında zihin haritasını çıkartmaktadır ve buna bağlı olarak da kültürel yapıların buna nasıl dahil olması gerektiğini bilmektedirler. Bu bağlamda, bu bilgilere sahip olmak, farklı kültürel sistemleri anlamak ve onları özümsemek konusunda bir başlangıç noktası oluşturmaktadır (Rockstuhl vd., 2011, s. 827). Ayrıca, kültürel norm ve değerler hakkında birtakım çıkarımlar yapıldığında ve bunlar anlaşılmaya çalışıldığında, gösterilen davranış ve kurulan iletişimin diğer kültürlerle ait bireylerle olan etkileşimde birtakım yetenekleri geliştirdiği de düşünülmektedir (Huff, Song ve Gresch, 2014, s. 152).

Bunun yanında, bilişsel zekanın da iki alt boyutu bulunmaktadır ve bunlar; kültüre ait genel bilgi ve özel bilgi olarak ifade edilmektedir. Genel bilgi ile ifade edilmek istenen şey, kültürel çevrenin evrensel unsurlarına ait olan bilgidir. Bunlar; ekonomik sistemler, yönetim sistemleri, eğitim sistemleri ve genel hukuk kuralları konusundaki bilgileri içermektedir. Özel bilgi ise daha çok ülke bazında farklılıkların olduğu, farklı kültürlerin belirli özelliklerinin baskın olduğu bilgileri ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2012, s. 301-302).

Bu bağlamda; bilişsel kültürel zekanın, kültürel etkileşim sağlayabilmek adına bilgi kapasitesini oluşturan kültürel anlayış için farklı bir bakış açısı geliştirebileceği ve bireylerin kendi kültürel bakış açısından farklı olarak, o anda var olan durumlara karşı zihinsel hazırlık sürecine girerek durum analizi yapmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu durum, bireylere esneklik kazandırarak daha geniş bir bakış açısına sahip olmalarına olanak sağlayacağı gibi buna bağlı olarak da, kültürler arasında daha iyi ve etkin bir iletişim kurma imkanı verebilecektir (Aksoy, 2015, s. 102).

2.4.2. Üstbilişsel Kültürel Zeka

Üstbilişsel kültürel zeka, kültürler arası etkileşimde bireylerin bilinç seviyelerindeki kültürel farkındalığı açıklamaktadır. Bu zeka türü, kültürel bilgiye sahip olma ve o kültürel bilgiyi anlama konusunda bireyin kullandığı zihinsel süreçleri yansıtmakta olup ayrıca kültürle ilgili bireysel düşünce süreci üzerindeki kontrol ve bilgileri de içermektedir (Rockstuhl vd., 2011, s. 827). Üstbilişsel kültürel zeka, farklı kültüre sahip ülke ya da insan gruplarının kültürel normlarını anlamak için bireyin zihinsel modellerini planlaması, takip etmesi ve değiştirmesi gibi yetenekleri de kapsamaktadır. Üstbilişsel kültürel zekası yüksek olan bireylerin, farklı kültürlerle sahip kişilerin kültürel tercihlerini, o kişilerle etkileşim öncesinde ve etkileşim sırasında bilinçli olarak farketmesi beklenmektedir (Earley ve Ang, 2004'ten aktaran Yeşil, 2009, s. 124).

Kültürel zekanın bu boyutu, alışılmadık kültürel ortamlardaki sosyal etkileşim için yenilikçi bazı yöntemleri geliştirmesi ve rehberlik etmesi gibi yüksek seviyede bilişsel stratejileri kapsamaktadır. Yüksek üstbilişsel zekaya sahip bireyler, farklı toplumların önceliklerini, tercihlerini ve normlarının bilinçli olarak farkındadırlar.

Moon (2010, s. 462)'a göre üstbilişsel kültürel zeka, kültürler arası etkileşim ve zihin haritalarını oluşturmak için yeni keşifsel çalışmaları ve kuralları destekleyen yüksek seviyede bilişsel aşamalar gerektirmektedir.

Üst bilişsel kültürel zekası yüksek olan bireyler kendi kültürel varsayımlarını bilinçli olarak sorgulamakla birlikte, bu varsayımları yansıtmakta ve kültürel açıdan sahip olduğu bilgiyi farklı kültürel etkileşimlere göre uyarlamaktadır (Yeşil, 2009, s. 12).

Bilişsel ve üstbilişsel kültürel zeka kavramları Moon (2010, s. 462) tarafından, kültürel farklılığın söz konusu olduğu durumlarda, bireylerin öğrenme süreci ile ilgili sahip oldukları zekanın bilgi süreci açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Bilişsel kültürel zeka ve üstbilişsel kültürel zeka kavramları her ne kadar benzer gibi görünse de, bazı önemli farklılıklar barındırmaktadır. Bilişsel kültürel zeka, bireylerin diğer kültürler hakkında deneyim ve eğitimle birlikte edindiği bilgileri kapsarken; üstbilişsel kültürel zeka, bireylerin farklı toplumların sahip olduğu kültürleri bilinçli olarak farkedebilmesini ve o kültürle etkileşime girmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda üstbilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zekaya göre daha üstün bir zihinsel süreci kapsamaktadır.

2.4.3. Teşvik Edici (Motivasyonel) Kültürel Zeka

Kültürel zekanın motivasyon boyutu, bireyin değişen durumlarda, kültürel farklılıkları öğrenme ihtiyacını karşılamak için memnuniyetini belirleme ve bilgiyi kullanma hakkındaki iç gücüdür (Elenkov ve Manev, 2009, s. 361). Motivasyonel kültürel zeka, bireyin öğrenme konusunda sahip olduğu enerjiyi ve ilgi düzeyini farklı kültürel unsurlar açısından ifade etmektedir (İşçi, Söylemez ve Yıldırım Kaptanoğlu, 2013, s. 6). Teşvik edici (motivasyonel) kültürel zekanın, Templer, Tay ve Chandrasekar (2006, s. 157)'a göre, dikkat ve çabayı arttıran bir yönü olmasına ilave olarak, bireyin bilgi ve kültürel deneyim sahibi olması için yol gösterici bir özelliği bulunmaktadır. Bu sebeple, teşvik edici yani motivasyonel kültürel zekanın bireylerin kültürler arası etkileşimi artırma özelliği olduğu düşünülmektedir.

Kültürel zekanın motivasyonel boyutu, farklı kültürlerle etkileşim halinde olmak ve o kültürlerle ait deneyim sahibi olmak amacıyla bireyin taşıdığı ilgi ve isteği ile ilgili olan bir boyuttur. Motivasyonel kültürel zekâ, insanların kültürlerarası etkileşimlere verdiği değer ve farklı kültürlerde etkin olarak faaliyet gösterme konusunda duyulan güveni de ifade etmektedir. Kültürel farklılıklara ilgi duyan motivasyonel kültürel zekası yüksek olan bireyler, kültürlerarası farklılıklara odaklanarak ve bununla ilgili olarak tüm ilgi ve dikkatlerini bu konuya yoğunlaştırarak başarı elde edebilmektedir (Yeşil, 2010, s. 159).

Motivasyonel kültürel zekanın üç alt boyutu bulunmaktadır ve bu boyutlardan ilki içsel ilgidir. İçsel ilgi, yeni kültürel ortamlara girmek ve farklı kültürlerden kişilerle birlikte çalışmanın kazandırdığı içsel tatmini ifade etmektedir. Dışsal ilgi ise farklı kültürel tecrübelerin kazandıracağı elle tutulur (daha fazla iş bulma imkanı, terfi alma, daha fazla sorumluluk sahibi olma, bilinirlik artışı, vb.) faydaları belirtmektedir. Üçüncü alt boyut ise farklı kültürel ortamlara girme konusunda hissedilen öz yeterlilik ve kendine güveni ifade etmektedir. İçsel ilgi ve öz yeterlilik birbirinden bağımsız olarak

düşünülmemelidir; bunun sebebi ise birey kendini yeterli hissettiği zaman yeni kültürlerle tanışıp yeni kültürel ortamlara girmek istemesi olarak belirtilebilir (Van Dyne vd., 2012).

Templer, Tay ve Chandrasekar (2006), kültürel zekanın motivasyonel bileşenini ve küresel işletmelerin kültürler arası değişim sağlamalarına yönelik gerçekçi bir öngörü sağlamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, motivasyonel kültürel zeka ile gerçekçi iş öngörüsü, yaşam koşulları öngörüsü ve kültürler arası değişim arasında misafir olunan ülkedeki cinsiyet, yaş ve zaman açısından pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekçi iş öngörüsü, işteki değişim ile alakalı; gerçekçi yaşam koşulları öngörüsü, genel değişimle alakalı ve motivasyonel kültürel zeka da işle, genel değişimle ve gerçekçi iş ve yaşam koşulları öngörüsüyle alakalıdır. Bu çalışma, motivasyonel kültürel zekanın kültürlerarası değişimi anlamada önemini ve faydasını ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, kültürel zekanın motivasyonel boyutu, bireyin daha çok kişisel ilgi ve alakasına bağlı olduğundan dolayı, özellikle ihracat yapan ve farklı kültürlerle bir arada olan yöneticiler açısından önemli bir etki yaratabilir. Farklı kültürlerle karşı duyulan bireysel ilginin yoğun olması, başarılı iletişimlerin kurulmasını sağlayarak, karşı tarafla aradaki mesafeyi azaltabilir ve etkili bir ihracat performansı elde edilmesine olanak sağlayabilir.

2.4.4. Davranışsal Kültürel Zeka

Kültürel zekanın bir diğer boyutu olan davranışsal kültürel zeka, yeni bir kültüre başarılı bir şekilde uyum göstermenin, bireylerin gösterdiği davranışlara uygun ve durumsal olarak tepki vermeyi gerektiren durumları ifade etmektedir (Earley ve Ang, 2003).

Davranışsal kültürel zeka, Ang vd. (2007, s. 338) tarafından farklı kültürlerle ait bireylerle olan iletişimde sözlü ve sözlü olmayan davranış biçimlerini uygun olarak sergileyebilme kapasitesi olarak açıklanmaktadır.

Rockstuhl ve Ng (2008, s. 212), farklı kültürlerden insanlara ayak uydurabilmek için onların davranışlarına uyum gösterebilme konusunda esnekliğe sahip olunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu konuda esneklik göstermenin, bireylerin kişisel anlamda güven kazanmasına da olanak sağlayabileceği düşünülmektedir; dolayısıyla bu esnekliğin, ilişkilerde benzerlik ya da yakınlık kurma durumunu arttırarak, göze çarpan kültürel farklılıkları azalttığı ve davranışlar hakkında tahminlerde bulunma durumunu da arttırdığı öne sürülmüştür.

Shapiro, Ozanne ve Saatçioğlu (2007), yöneticiler farklı kültürlerden gelen yabancı müşterilere karşı kültürel olarak hassas davrandığında, yöneticilerin ticaret yapma konusunda daha başarılı olduğu ve pazarlık konusunda da daha etkin olduklarını ifade etmiştir. Hansen vd. (2011) ise yabancı müşterilere karşı kolaylıkla uyum gösterebilen satış görevlilerinin kültürler arası satış performansının, uyum gösteremeyenlere göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Davranışsal olarak kültürel zekası yüksek olan bireylerin, sözlü ya da sözlü olmayan davranışları doğrultusunda, bulundukları ortama uygun davranışlar gösterebileceği düşünülmektedir. Bu davranışlar için; uygun kelimeler, yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonu örnek olarak verilebilir (Earley ve Ang, 2004'ten aktaran Yeşil, 2009, s. 125).

Bu bağlamda, kültürel zekanın son bileşeni davranış olarak açıklanmaktadır ve kültürel zekanın diğer boyutlarından farklı olarak bu bileşenin eylem yönü olarak da ifade edilebilmektedir. Duruma ve ortama bağlı olarak, belirli davranışları göstermenin engellenmesi gerektiğini hatta bazen etkileşimde bulunmamanın daha doğru olması da davranışsal kültürel zekanın bir gereği olarak düşünülebilir (Thomas, 2006). Farklı kültürler arasında gerçekleşen bir iş anlaşmasında o kültürün özellikleri çerçevesinde fiziksel temasın sınırlandırılması, içecek ikramının yapılmaması, hediye verilmemesi örnek olarak verilebilir.

Davranışsal kültürel zekanın alt boyutları sözlü davranış, sözlü olmayan davranış ve konuşma tarzı olarak tanımlanmıştır. Sözlü davranışlar, bireylerin diğer bireylerle iletişime geçtiğinde yaptığı konuşma ile ilgilidir. Bir konuşmada ses tonu, konuşma hızı, ses tonunun değişmesi, bu şekilde meydana gelen sıcaklık, heyecan veya resmiyet gibi mesajların derecesi ile konuşmalar arasında kullanılan sessizlik ve konuşmadaki vurguların derecesi gibi ifadeler sözlü davranış olarak ifade edilmektedir. Bir diğer boyut olan sözlü olmayan davranışlar ise, konuşulan kelimeler ya da cümleler yerine; vücut dilini, yüz ifadelerini ve giyim şekillerini de kullanarak açıklanmaktadır. Bireyler için önemli olan birbirlerini tanımak ve gerektiği gibi karşılıklar vermektir; çünkü bireyler belirli bir kültüre aittir ve sözlü olmayan davranışların tamamı aynı anlama gelmemekte ve farklı mesajlar taşıyabilmektedir. Bireylerin birbirinden farklı konuşma tarzları ile birden çok mesaj verdikleri ve bu mesajları nasıl ilettikleri de önemlidir (Akdemir, Çalış Duman ve Tunalılar, 2016, s. 36).

Earley ve Gardner (2005) davranışsal kültürel zekanın yalnızca davranışsal ifadelerle açıklanmadığı, aynı zamanda gelenek ve göreneklere ve farklı ülkelerdeki yaşam şekillerine de uyum sağlayabilme yeteneği olarak açıklanması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, davranışsal kültürel zekaya sahip olmanın ya da bu anlamda başarılı olabilmenin, farklı kültürler ile sıkça karşılaşarak, farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olarak ve bu farklılıklar konusunda deneyim elde ederek mümkün olabileceği düşünülmektedir (Earley ve Peterson, 2004).

Kültürel zekanın diğer tüm boyutlarının dışında, davranış boyutu bireylerin farklı kültürler karşısında gösterdiği tepkiye bağlı olduğundan dolayı, özellikle ihracat yapan firmalar açısından kültürel mesafeyi en aza indirmeyi ve buna bağlı olarak güçlü ilişkiler kurmayı gerektirmektedir. Sözlü ya da sözsüz davranışların, olaylara ve durumlara anlık cevapları ya da ifadeleri kapsamı dolayısıyla kültürel zekanın bu boyutu, firmaların ihracat yaptıkları farklı kültürlerle karşı etkili iletişim kurmaları açısından önem taşımaktadır. Kültürel zeka ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

2.5. Kültürel Zekanın İncelendiği Araştırmalar

Moon (2010) çalışmasında, kültürel zekanın örgütsel boyuttaki kavramsal dayanaklarını açıklamış ve bu kavramın süreç, konum ve yöntem gibi faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada Earley ve Ang (2003)'ün kültürel zeka kavramının bireysel seviyesine ek olarak, örgütsel kültürel zekanın küçük çaptaki teorilerinin büyük çaptaki teoriler ile nasıl bir ilgisi olduğu ortaya konmuştur.

Yeşil (2010), çalışmasında kültür konusunu ve kapsamını, zeka teorileri, kültür ve zeka arasındaki ilişkiyi ve ayrıca kültürel zeka ve diğer zeka türleri arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Çalışmada, kültürel zekanın özellikleri ve kültürel zekanın boyutları, kültürel zekanın nasıl elde edilebileceği ve geliştirilebileceği ve aynı zamanda kültürel zekanın uygulamasında neler yapılmakta olduğu gibi birtakım konulara da değinilmiştir.

Şahin (2011), liderlerin kültürel zekasının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumu üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, kültürlerarası ortamda bir liderin kültürel zekasının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiş ve elde edilen bu sonucun da kültürlerarası liderlik etkinliğini açıklamada kültürel zekanın önemli bir katkısının olduğu gözlenmiştir.

Şahin ve Gürbüz (2012), kültürel zeka ve öz yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, kültürel zekanın ve öz yeterliliğin hem görev performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Magnusson vd. (2013) ise, ihracat müdürünün kültürel zekasının pazarlama karmasına uyum sağlama ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmıştır. Kaynak temelli teoriye göre, yazarlar ihracat müdürlerinin motivasyonel ve üstbilişsel kültürel zekalarının soyut bir olgu olduğunu, fakat pazarlama stratejisini ve ihracat performansını etkilemede önemli olduğunu varsaymışlardır. Araştırmaya göre, 153 ABD’li ihracatçı firmadan veri toplanmış, ihracat müdürlerinin üstbilişsel kültürel zekasının pazarlama karmasına uyum sağlama ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ihracat müdürlerinin üstbilişsel kültürel zekası, çevresel farklılıkları ve pazarlama karmasına uyum sağlama arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

Charoensukmongkol (2014)’un yaptığı çalışmanın amacı, kültürel zekaya sahip girişimcinin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat performansına katkısını araştırmaktır. Kültürel zekanın, işletmelerin aracı görevi olan iki özelliği vasıtasıyla, işletmelerin uluslararası performansını arttırdığı varsayılmaktadır. Bunlar, uluslararası bilgiye sahip olma kapasitesi ve uyum sağlama yeteneğidir. Bu çalışmada, Tayland’da küçük ve orta büyüklükteki ihracat yapan 1000 işletme tesadüfi olarak seçilmiş ve veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırmaya göre, işletme sahibinin kültürel zekası ile işletmenin uluslararası bilgiye sahip olma kapasitesi arasında direkt olarak bir ilişki olduğu saptanmış ve bu ilişkinin uluslararası bilgiye sahip olma kapasitesi aracılık yapmıştır. Bu çalışmada, yabancı kültürler hakkında detaylı bilgiye ve yüksek kültürel zekaya sahip iş sahiplerinin bilgi ve yeteneklerini, uluslararası iş başarısı için hayati olan işletmenin yapabileceği belli şeyleri gerçekleştirmek için kullanması daha muhtemeldir.

Fellows, Goedde ve Schwichtenberg (2014)’in çalışmasında, kültürel yeterliliklerin, çağdaş kurumlarda önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarındaki örgütsel dinamikleri ve kimlik, dönüşümsel liderlik ve örgütsel iletişim açısından etkili olan değişkenleri ortaya koymuştur. Aynı

zamanda, kültürel zekanın üniversiteler, işletmeler ve öğrenciler açısından ideolojik bir platform olduğu da vurgulanmıştır.

Kanten (2014)'ün çalışmasında, kültürel zekanın kariyer yetkinlikleri ve müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı uluslararası otel işletmelerinin 306 çalışanı oluşturmaktadır. Otel çalışanlarından elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplar t-testi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgura göre, kültürel zeka ile kariyer yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İlhan ve Çetin (2014)'ün çalışmasında, sosyal ve kültürel zeka arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2011-2012 Öğretim yılı Bahar Dönemi'nde Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi'nin farklı bölümlerinde öğrenim gören 103'ü kadın ve 140'ı erkek olmak üzere toplam 243 üniversite öğrencisinden oluşturmaktadır. Öğrencilerin kültürel zekalarını ölçmek amacıyla ise Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan Kültürel Zeka Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Araştırmada sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık değişkenlerini kapsayan sosyal zeka örtük değişkeni ile üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış değişkenlerini kapsayan kültürel zeka örtük değişkeni arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, sosyal zeka ve kültürel zeka arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karataş Çetin, (2014) 'in çalışması ile farklı kültürlerle ait olan bireylerle ve kurumlarla sürekli etkileşim halinde olduğu düşünülen ve kültürel bilgi ve beceriler açısından yüksek seviyede olması beklenen uzak yol kaptanları ile uzak yol birinci zabıtlarının kültürel zekalarının incelenmesi hedeflenmiştir. Kaptanların gittiği ülkelerde karşılaştıkları kültürel farklılıkların incelenmesi de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Buna göre, 119 Türk uzak yol kaptan ve birinci zabiti örneklem olarak alınmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, gidilen ülkelerin kültürel farklılıklara sahip olmasından dolayı karşılaşılan sorunların da buna bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. En sık karşılaşılan kültürel farklılıklardan yeme içme alışkanlıkları, yabancı dil, teknolojik gelişmişlik ve iş yapma kültürü çoğunlukla Uzak Doğu ve Hindistan gibi ülkelerde görülmektedir. Kültürel zekanın motivasyonel boyutu ise uzak yol kaptan ve zabıtlarında oldukça yüksek çıkmış ve bunu üstbilişsel kültürel zeka boyutu

takip etmiştir. Çalışmada geliştirilen on hipotezden altı tanesi kabul edilmiş olmakla birlikte; çalışılan gemi türü, yabancı dil bilgisi, kültürlerarası yönetim konusunda eğitimin önemi, kültürel etkileşimde yabancı dil bilgisinin önemi ve farklı kültürlerle uyum sağlayabilmenin mesleki başarıda etkisi konularında uzak yol kaptan ve birinci zabitlerinin fikirlerinin, algılanan kültürel zeka düzeyi ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu da ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, uzak yol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekalarının; yaşlarına, profesyonel yeterliliklerine ve deniz hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği de elde edilen sonuçlardan biridir.

Zaman ve Aktan (2021)'in çalışmasına göre, Kapadokya bölgesinde yaşayan yüksek kültürel zekaya sahip olan yerliler (bilgi, yetenek ve üstbilis anlamında), yaşadıkları bölgedeki turizm artışını sağlamak için yabancı turist çekme konusunda yüksek duyarlılığa sahip olabilmektedir.

Kültürel zeka konusunda yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, kültürel zekaya sahip olmanın genel anlamda birçok konuda ön planda olduğunu ifade etmek mümkündür. Hem iletişim alanında, hem ticari başarı sağlama alanında farklı kültürlerle uyum sağlamak amacıyla kültürel zekaya sahip bireylerin fark yaratacağı düşünülmektedir. Bu kavram üzerine yapılan çalışmalara özellikle son yıllarda daha sık rastlanmasının sebebi, kültürel farklılıklara uyum sağlayabilmenin öneminin farkında olmak ve artan rekabet koşullarında fark yaratabilmek şeklinde ifade edilebilir.

2.6. Kültürel Mesafe ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişki

Kültürel mesafe ve kültürel zeka kavramları literatürde ayrı ayrı birçok kez tanımlanmıştır. Ancak, bu kavramların arasındaki ilişkinin incelenmesi, yapılacak çalışmalar ve alınacak kararlar için önem taşımaktadır.

Son yıllarda küreselleşmenin oldukça önem kazanmasına bağlı olarak, birçok firmanın ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınmasıyla birlikte, farklı kültürlerle ait birey ve grupları yönetmek kaçınılmaz olmuştur. Dolayısıyla, farklı kültürel özelliklere sahip işgücünü ortak değerler etrafında birleştirerek herkesin paylaşmasını sağlamak ve kültürel farklılıkları firmalar için avantajlı hale getirmek işletme etkinliğinin sağlanmasında önemli bir faktör haline gelmiştir (Granel, 2000'den aktaran Ehtiyar 2003, s. 67).

Farklı kültürlerle sahip bireylerin aynı ortamda bulunduğu, yaşadığı ya da çalıştığı durumlarda; karışıklık, yanlış anlaşılmalr, mahcup olma, haksız duruma düşme hissi,

ilişkilerde bozulma gibi durumlar meydana gelebilir ve bu birtakım sorunlara sebep olabilir. Bu durum, genellikle çalışanların ve yöneticilerin başarılı olmak için gereken bir beceri olan kültürel zekaya sahip olmamasından kaynaklanmaktadır (DuPlessis 2011, s. 28).

Bu bağlamda, kültürel farklılıkların en iyi şekilde yönetilebilmesi için literatürde birçok strateji önerilmiştir. Kültürlerarası etkileşimin etkin olabilmesi ve kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılabilmesi için kültürel zekanın varlığı yeni bir strateji olarak ifade edilmektedir. Kültürel zeka, özellikle farklı kültürel ortamlarda çalışan veya farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halinde olan bireylerin sahip olmaları gereken önemli becerilerden bir tanesi olarak belirtilmektedir. Bu becerinin elde edilmesi, farklı kültürel ortamlarda etkin ve başarılı iş ilişkilerinin kurulması konusunda önemli bir yere sahiptir (Yeşil, 2009).

Birçok firmanın uluslararası faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için yöneticilerin diğer ülkelerin sahip olduğu kültürleri anlamaları ve o kültürlere uyum sağlayabilmeleri önemlidir. Bunun yanında, yöneticilerin uluslararası faaliyetlerde sahip oldukları fikir ve düşüncelerin diğer kültürlerden daha üstün olduğu görüşü olarak bilinen 'etnosentrik' bir yaklaşımdan uzak durmaları gerektiği de ifade edilmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1997'den aktaran Mercan, 2016b, s. 11). Etnosentrik bir bakış açısına sahip birey, başka bir yaklaşımı benimseyenler hakkında taraflı bir yargılama yapabileceği gibi diğer bireyleri kendinden daha yetersiz olarak görebilir (Er, 2005). Kültürel zekanın olması durumunda, empati kurma, kendini müşterinin yerine koyarak isteklerini önceden tahmin etme ve tedbir alma mümkün olabilir. Çalışanların kültürel zekalarının artmasına bağlı olarak farklı kültürlere karşı davranış biçimlerini geliştirmek ve firma sahipleri ve yöneticilerin çalışanlarıyla anlaşmasının daha kolay hale gelebileceği düşünülmektedir (Mercan, 2016b, s. 11).

Kültürel zekanın kazanılması, geliştirilmesi ve etkin olarak kullanılması kültürlerarasındaki ilişkilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Kültürel zekaya sahip olan yöneticiler ve çalışanlar kültürel farklılıkların sonucu ortaya çıkabilecek sorunları kolaylıkla çözümleyebilecek ve bunun yanında kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden de faydalanma şansına sahip olabileceklerdir. Firmaların küresel pazarlarda etkin ve başarılı olabilmeleri için, yüksek kültürel zekaya sahip yönetici ve çalışanlara sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda

geleceğin başarılının firmalarının örgütsel bağlamda kültürel zeka kapasitelerini artıran firmalar olacağı söylenebilir (Yeşil, 2009).

2.7. İlişki Kalitesi

İlişki kalitesi, genel olarak değerlendirildiğinde ilişkinin gücünü temsil eden ve tarafların ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı bağlamda, başarılı ya da başarısız olunan olaylara dayanan bir kavramdır (Crosby, Evans ve Cowles, 1990).

İlişki kalitesi, Jarvelin ve Lehtinen (1996) tarafından; müşterinin ilişkiyi beklenti, tahmin, hedefler ve isteklerinin karşılanması doğrultusunda nasıl algıladığı ile alakalı bir kavram olarak ifade edilmiştir. İlişkinin kalitesi, bir ilişkinin nasıl geliştirileceğini ve gelir, maliyet ve karlılık açısından ihtimallerin ne olduğunu belirlemektedir (Holmlund, 2008, s. 34). Gummesson (1987), algılanan ilişki kalitesini, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesi olarak ifade etmiştir. Hennig-Thurau ve Klee (1997) ise, ilişki kalitesini müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ilişkinin uygunluk derecesi olarak açıklamıştır.

Müşteri ile firma arasındaki uyumluluk derecesi ilişki kalitesinin seviyesini etkilemektedir. Uyumun fazla olması ilişki kalitesinin de yüksek olduğunu göstermektedir. (Woo ve Ennew, 2004, s. 1258).

İlişkilerde müşterilerin tutum ve davranışları, gelecekteki ilişkilerin ve beklentilerin oluşması açısından önem taşımaktadır. Firmalar ile müşteriler arasında kurulan ilişkinin kaliteli olması, firmalar için birtakım faydalar sağlamaktadır. Karlılık, ağızdan ağıza olumlu reklamlar ve oluşabilecek sorunların giderilmesi gibi durumlar alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin kaliteli olduğunu göstermektedir (Sorce, 2002). C. Lages, C. R. Lages ve L. F. Lages (2005), ilişki kalitesi kavramını özellikle müşterinin bakış açısından değerlendirilen, hizmet sağlayan firmaları ile müşterileri, satış personeli ve müşterileri, üretici ya da tedarikçiler ile dağıtıcı ya da satıcıları arasında geçerli olan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Holmlund (2008, s. 35) ise, algılanan hizmet kalitesini iş ilişkisi içerisinde tüm önemli taraflar açısından bütünleşmiş bilişsel değerlendirme olarak değerlendirmiştir. Aynı zamanda, ilişki kalitesi algılanan samimiyet ve içtenlik ile de ilgili bir olgudur. Müşterilerin, firmanın göstermiş olduğu samimiyeti ve içtenliği algılamaları, taraflar arasında oluşacak ilişkinin kalitesi açısından önem taşımaktadır (Kumar, Timothy ve Ladda, 2003).

İlişki kalitesi kavramıyla ilgili literatürde bazı boyutlar yer almaktadır. Bunlar; güven, bağlılık, tatmin, karmaşa, uyum sağlama, iş birliği, iletişim, ün kazanma, güç ve bağımsızlık gibi birçok kavramı kapsamaktadır. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun B2B ilişkiler üzerine olduğu ve çalışmalarda en fazla güven, tatmin ve bağlılık ortak boyutlarının kullanıldığı görülmüştür (Athanasopoulou, 2009). Bu kavramın öncülerinden olan Crosby, Evans ve Cowles (1990) ve Selnes (1998) gibi bazı araştırmacılar, ilişki kalitesini iki boyuttan oluşan ve bu boyutların ana ögesi olarak tatmin ve güven kavramlarını kapsayan bir olgu olarak görmektedir. Ancak; Roberts, Varki ve Brodie (2003), Ulaga ve Eggert (2006) ve Walter vd. (2003) gibi bazı araştırmacılar ise ilişki kalitesini; memnuniyet, güven ve bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan bir kavram olarak nitelendirmiştir.

İlişki kalitesini oluşturan güven, bağlılık ve tatmin boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

2.7.1. Güven

Güven kavramı, birçok farklı bilimsel çalışmada incelenmiş bir kavram olmakla birlikte; özellikle incelendiği alanlar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, işletme ve iktisat alanlarıdır. Bunun yanında güven, ilişkisel pazarlamada da sıklıkla kullanılan bir kavram olmuştur. Morgan ve Hunt (1994)'ın bağlılık ve güven kuramını ortaya koymasıyla birlikte güven kavramı üzerine daha çok çalışma yapılmaya başlanmıştır.

Morgan ve Hunt'a (1994) tarafından güven, taraflardan birinin bir diğersinin doğruluğuna olan inancı olarak tanımlanmış ve bunu da ilişkisel pazarlamanın anahtar bileşeni olarak ifade edilmiştir. Wilson (1995, s. 337)'a göre ise güven temel bir ilişkisel modeldir ve birçok ilişki modelini kapsamaktadır.

Taraflar arasında verilen sözler, karşılıklı güven yaratılması açısından oldukça önem taşımaktadır. Köklü ilişkiler için oluşturulan güven, yaşanan bazı uyuşmazlıklar, azalan ilgi, beklentilerin devamlılığı gibi konular alıcı ve satıcılar arasındaki ilişki kalitesinin düzeyini belirleyen öğeler olup, alıcılar tarafından oldukça önemsenmektedir (Selvi, 2007, s. 108).

Güven, pazarlama için önemli bir kavram olmakla birlikte, iş ilişkilerinde belirleyici bir unsur olarak yer almaktadır (Ashnai vd., 2009). Bu açıdan güven kavramı; inanç, kapsayıcılık, güvenilirlik ve taraflar arasında birbirine itimat etmeyi gerekli kılmaktadır (Dorsch, Swanson ve Kelley, 1998; Ashnai vd., 2009). Alıcı ve satıcı

arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulabilmesi için tarafların birbirleri ile iyi bir iletişim içinde olmaları, birbirlerine inanmaları, geçmişte iyi bir ilişkiye sahip olmaları ve bu şekilde gelecekteki ilişkiler için de güven duymaları gerekmektedir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006). Taraflar arasındaki güven, anlaşmazlıkların çözülmesinde, fırsatçılıkların azalmasında ve maliyetlerin düşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, güven ortamının oluşması ya da oluşmamasının sonuçları gelecekte ve uzun vadede görülmektedir (Ganesan, 1994).

Alıcı ve satıcı arasında güven oluştuğunda, uyum ve istikrar da oluşmaktadır. İş ilişkilerinde güven oluştuğunda, bu güven taraflar arasında iş birliği yapma isteğinin artmasına ve uzun dönemli bir ilişki oluşmasına sebep olmaktadır (Bauer, Grether ve Leach, 2002). Sin vd., (2005, s. 188) de, alıcı ve satıcı arasındaki güvenin fazla olmasının ilişkinin uzun dönemli olması ve sürdürülebilmesi açısından önemini ifade etmiştir.

Güvenin oluşmasıyla birlikte müşterilerin endişelerinin azalacağı ve tedarikçi tarafından sağlanacak tüm ürün ve hizmetlerin müşteri üzerinde rahatlık yaratacağı düşünülmektedir. Bazı karmaşık ve teknik açıdan zor değerlendirilen ve soyut olan hizmetlerin pazarlanmasında güven müşteri açısından belirsizliği ve savunmasızlığı azaltabilmektedir (Berry, 1995).

İlişkisel pazarlama uygulamalarının tüketici üzerinde yarattığı güvenin iki önemli göstergesi bulunmaktadır. Bu göstergelerin, inanılabilirlik ve iyilikseverlik veya iyi niyet olduğu düşünülmektedir. Buna göre inanılabilirlik, ilişki içinde bulunulan alıcının ya da satıcının güvenilir, sözlerine sadık, beklenen sonuçları elde edebilme gücüne sahip ve iş ilişkisinde bulunulabilir olduğuna dair inanç olarak ifade edilmektedir (Nakıboğlu, 2008).

Doney ve Cannon (1997), güveni algılanan inanç ve iyi niyetli bir şekilde verici olma durumu olarak tanımlamıştır. Endüstriyel satın almada, tedarikçi seçiminde önemli olan faktörün teslimatta gösterilen performans ve fiyat maliyet ilişkisi olduğunu iddia ederek; tedarikçi seçiminin güvenden etkilenmediğini de ifade etmiştir. Ulaga ve Eggert (2006) ise, bu bilişsel kavramları ilişkinin değerini oluşturan kavramlar olduğunu belirtmiştir. Ancak Doney ve Cannon (1997) çalışmaları sonucunda, güven oluşması durumunda alıcıların gelecekteki tedarikçi firmayla birlikte iş yapma ihtimalini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

2.7.2. Bağlılık

Güvenin yanında bağlılık da ilişki kalitesinin önemli bir boyutudur. Bağlılık kavramı, Moorman, Niehoff ve Organ (1993, s. 81) tarafından, ilişkiyi değerli kılmak için duyulan sürekli bir ihtiyaç olarak ifade edilmiştir. Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991), ilişkilerin karşılıklı bağlılık ile kurulacağını belirtmiştir. Bağlılık, değerli bir ilişkiyi sürdürmek için devam eden bir ihtiyaçtır. Yüksek derecede bağlılık ilişkinin sağlamlaşmasına yardımcı olmaktadır. Dwyer, Schurr ve Oh (1987) bağlılığı, taraflar arasındaki ilişkinin sürekliliğinin açık ya da kapalı güvencesini vermek olarak tanımlamıştır.

Anderson ve Weitz (1992), bağlılık kavramının karşı tarafın olumlu değerlendirmesinden çok daha fazla anlam ifade ettiğini belirtmiş ve bağlılığı bir ilişkinin sağlamlığına olan güven olarak tanımlamıştır. Bağlılık, taraflar arasında yüksek düzeyde ilişkisel bağ içermekte ve başarılı ilişkiler kurmada önem taşıyan bir olgudur (Dorsch, Swanson ve Kelley, 1998).

Morgan ve Hunt (1994), bağlılığı güvende olduğu gibi ilişkisel pazarlamada aracı değişken olarak açıklamıştır. Ayrıca, taraflar bağlılığı ortaklar arasında değerli getiriler elde etmek için bir anahtar olarak görmekte ve bu değerli davranışı ilişkilerinde geliştirmek ve sürdürmek için çaba sarf etmektedirler. Bağlılığın söz konusu olduğu durumda taraflar istikrarlı bir iş ilişkisi oluşturmak için sürekli bir istek içerisinde olmaktadır ve bu durum da ilişkinin yok olma ihtimalini azaltmaktadır (Bauer, Grether ve Leach, 2002). İşletme ve müşteri arasındaki iletişim kalitesinin güçlü olması ve tedarikçilerin yüksek ilgisi müşterilerin ilişkiye ve firmaya daha fazla bağlılık duymalarına yol açmaktadır (Grayson ve Ambler, 1999).

Literatüre göre bağlılık, duygusal bağlılık ve hesaplayıcı bağlılık olarak iki şekilde incelenmektedir. Duygusal bağlılık, bir tarafın diğer tarafla bir ilişkiyi sürdürme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bağlılık taraflar arasında olumlu bir etki yaratılmasına neden olmaktadır. Duygusal bağlılıkta, taraflardan biri söz konusu ortağından ya da faaliyetlerinden memnun kaldığı sürece karşılıklı ilişkiyi devam ettirmek istemektedir. Buna karşın, hesaplayıcı bağlılıkta ise taraflar ilişkinin kendileri için oluşturdukları avantaj ve dezavantajları ayrıntılı bir şekilde değerlendirmektedir. Bu sebeple hesaplayıcı bağlılıkta ilişkilerin devam etmesi açısından olumsuz bir ortam oluşmaktadır (Kutlugöz, 2007).

İş ilişkilerinde bağlılık, alıcı ve satıcı arasında gerçekleşen satış yapma ya da satın alma isteğine bağlı olarak oluşmaktadır. Buna bağlı olarak bireyler arasında oluşan bağ, birtakım şüphe ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. İş birliği yapmak ya da ortaklık kurmak ise, bireyler arasındaki bağların kurulmasına ve gelişmesine yol açmaktadır (Yau vd., 2000). Uzun dönemli iş ilişkileri kurmak açısından firmalar, tüketiciler ve ürünler arasında bir bağ oluşması beklenmektedir. Oluşacak bağ sayesinde tüketicilerin diğer firmaları ya da diğer ürünleri tercih etmemeleri ve tercih etseler bile bundan dolayı suçluluk duymaları beklenmektedir (Kumar, Timothy ve Ladda, 2003, s. 670).

2.7.3. Tatmin

Güven ve bağlılık kavramlarının yanında, tatmin de ilişki kalitesinin önemli bir boyutudur. Tatmin kavramı; pazarlama literatüründe çalışılan önemli konularından biri olmasının yanı sıra, tüm işletme faaliyetlerinin temel hedeflerinden biri olarak görülmektedir (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994). Etkileşimde bulunan deneyimlerin değerlendirilmesine bir cevap olan duygusal durum, tatmin olarak adlandırılmaktadır (Westbrook, 1981'den aktaran Crosby, Evans ve Cowles, 1990, s. 70). Tatmin, Gruen (1995, s. 450) tarafından elde edilen faydalı getiri ya da beklenenden fazla fayda edinme algısı olarak açıklanmıştır.

Tatmin kavramı doğası gereği belirsiz bir kavramdır. Bir yandan, tatmin benzer standartlara karşı algılanan performansın kıyaslandığı bilişsel aşamalardan ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan ise, tatmin hissiyatı etkili bir ruhsal durumun gerekliliğini temsil etmektedir (Ulaga ve Eggert, 2006, s. 316). Yapılan birçok araştırmaya istinaden, Ulaga ve Eggert (2006) tatmini, satın alma müdürünün tatminini tedarikçiyle olan ilişkisine göre değerlendirmektedir. Bu bağlamda; müşteri bir ürünün ya da hizmetin performansının beklentilerini karşılaması durumunda tatmin olmuş demektir. Eğer ürünün ya da hizmetin performansı beklentileri geçerse, müşteri oldukça tatmin olmuş anlamına gelir. Ancak, performans beklentilerin altında olursa, müşteri tatmin olmamış demektir (Ulaga ve Eggert, 2006, s. 316).

Müşteri tatmini, işletme literatüründe oldukça fazla çalışmalar yapılan, tüm ürün ve hizmetler üzerinde etkisi bulunan uluslararası bir olgudur (Zeithaml vd., 2006). Tatmin, müşterilerin firmalarla yaşadığı tüm ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesinin analiz edilmesi olarak belirtilmektedir. Alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek

olması, alıcıların yüksek düzeyde tatmin olduğunun işareti olarak gösterilmektedir (Dorsch, Swanson ve Kelley, 1998). Tatmin, bir ürün ya da hizmet sağlayıcıyla yaşanan deneyimin değerlendirilmesine bağlı olarak oluşmakta ve gelecekteki davranışların şekillenmesi açısından müşteriler tarafından kullanılmaktadır (Crosby, Evans ve Cowles 1990). Müşteri tatmini genel anlamda, müşterilerin bir ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonra deneyimledikleri bir davranış biçimidir (Fornell, 1992). Tatmin, Zeithaml ve Bitner (2000) tarafından herhangi bir ürün ya da hizmetin kalitesine ve fiyatına bağlı olarak kişisel faktörlere dayanan geniş kapsamlı bir duygu olarak tanımlanmıştır.

Tatmin, bir firmanın başka bir firma ile olan ilişkisinde tüm durumların değerlendirilmesinde olumlu etki yaratan bir durum olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle tatmin kavramı, bir işletme ile diğer işletme arasında bütün bakış açılarının öneminden kaynaklanan pozitif etki durumu olarak tanımlanmaktadır (Geyskens, Steenkamp ve Kumar, 1999). Bauer, Grether ve Leach (2002, s. 156) tarafından ise tatmin, ilişkilerde bir tarafın elde ettiği faydayı beklentisi olan yararlar karşılaştırma ve bunu analiz etmek olarak açıklanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen fayda yüksekse tatmin düzeyi yüksek, düşükse tatmin düzeyi düşük olarak açıklanabilir.

Morgan ve Hunt (1994)'a göre, tatmin düzeyi yüksek olan müşteriler, firmalar açısından tatmin edici finansal ve ekonomik performansın temelini oluşturmakta ve ilişki kalitesinin yüksek düzeyde olmasına sebep olmaktadır. Alıcı ve satıcı arasındaki ilişkide alıcının tatmin düzeyi arttıkça taraflar arasındaki güvenin de artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, ilişki kalitesinde tatminin rolünün önemli bir yere sahip olduğu varsayılmaktadır (Storbacka, Strandvik ve Grönroos, 1994, s. 25). Bu bağlamda, tatmin olmuş bir müşteri tatmin olmamış bir müşteriye göre firmaya daha uzun süre sadık kalarak, daha fazla satın alma faaliyeti gerçekleştirmektedir (Ravald ve Grönroos, 1996, s. 19). Aynı zamanda, tatmin olmuş müşterilerin, mevcut firma ile ürün ya da hizmetlerini tedarik etmeye devam edeceği düşünülmektedir (Beloucif, Donaldson ve Kazancı, 2004, s. 338).

Bu kapsamda, ilişki kalitesinin boyutları olarak ifade edilen güven, bağlılık ve tatmin, özellikle ticari açıdan birçok işletmenin gözardı etmemesi gereken olgulardır. Ticari ilişkilerde oluşan güvene bağlı olarak, müşterilerde oluşacak bağlılık kaçınılmaz hale gelmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda güven ve bağlılığın oluşması, müşterinin beklentilerinin karşılanmasına ve müşteride tatmin duygusunu hissetmesine yol açacağı düşünülmektedir. Küresel boyutta faaliyet gösteren firmalar için

ise, bu kavramları müşterilere hissettirmek oldukça zor ve zahmetlidir. Ancak, özellikle ithalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişkilerin uzun dönemli ve sürekli olması, ihracattan elde edilecek başarıda önemli bir unsur olarak görülmektedir.

2.8. İlişki Kalitesinin İncelendiği Araştırmalar

İlişki kalitesi kavramıyla ilgili yapılmış çalışmalar, özellikle son yıllarda ağırlık kazanmış ve ticari anlamda oluşan ilişkilerin önemi ithalatçı ve ihracatçı açısından önemli hale gelmiştir.

Ling-yee ve Ogunmoku (2001), Çin'in Beijing, Shanghai, and Guangdong şehirlerinden rasgele seçtikleri 100 ihracatçı firma ile bu firmalar arasında ilişki kurabilme, bu ilişkileri geliştirebilme yeteneği ile firmaların ihracat performansı ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. İhracat rekabet avantajı firmaların rakiplerine göre hangi konumda olduğunu anlaması ile, ihracat performansı ise ihracat faaliyetinden elde edilen sonuçlar ile belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, firmanın ilişkisel faktörleri firmanın hem ihracat performansına hem de rekabetçi avantajına olumlu yönde etkilemektedir. Firmanın içsel faktörleri, firmanın farklılaşma avantajını olumlu etkilemesinin yanı sıra, finansal ihracat performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmada aynı zamanda, stratejik amaçların elde edilmesinde en önemli faktörün firmanın ilişkisel iş birlikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulaga ve Eggert (2006)'ın çalışmasının amacı, alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkiye bağlı bir model oluşturmak ve iş ilişkileri üzerinde modelleme yaparken tedarikçilerin performansının değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu çalışmada, Orta Amerika'da üretim yapan 9 işletmenin satın alma müdürleriyle üç ay boyunca belirli aralıklarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelere ve literatüre bağlı olarak bu çalışma için bazı boyutlar belirlenmiş ve buna bağlı tanımlamalar oluşturulmuştur. Daha sonra ise, hazırlanan anket yöntemiyle ve e-posta yoluyla 400 kişiden deneysel veriler elde edilmiştir. Buradan elde edilen verilere göre, en küçük kareler analizine göre ilişki değeri, ilişki kalitesi ve davranışsal sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan analizlerde faktör yükleri, t-testleri, faktör güvenirliği ve ortalama varyans hesaplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, ilişki değerinin ilişki kalitesinin ve davranışsal çıktıların temelini oluşturduğu sonucu elde edilmiştir. İlişki değerinin, bağlılık ve güvenden daha çok tatmin üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. İlişki değeri, bunun

yanında firmanın büyümesini sağlamak amacıyla müşterinin niyeti üzerinde de etkili olan bir kavramdır. Bu kavramın etkisi, ilişki kalitesi tarafından aracı bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, birçok çalışmadan farklı olarak, güven kavramı davranışsal çıktıların temelini oluşturan bir olgu değildir; güven, tatmin ve bağlılık arasında bir aracı role sahiptir.

Lages, Silva ve Styles (2009)'ın çalışmasında, örgütsel öğrenme, ilişki ve kalite konularının ürün kalitesi ve yeniliğini ve ihracat performansını nasıl etkilediği kaynak temelli bakış açısına göre incelenmiştir. Bu çalışmada, aynı firmadan iki farklı kişinin cevap vermesiyle, strateji performans bağlantısı arasında güçlü bir etki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin ürün yeniliği ve kalitesini arttırmak için ve dolayısıyla da ihracat performansını arttırmak için ilişkisel yönetim yeterliliklerine yatırım yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, sonuçlar ürün kalitesinin uluslararası pazarlarda önemli bir nokta olduğunu göstermesine rağmen; ürün yeniliği ve ilişkisel performans ekonomik performansı artırma konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Ural (2009)'un çalışmasının amacı, ihracat yapan Türk firmaların ihracat performanslarına dayanarak, ithalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişki kalitesinin etkilerini deneysel açıdan incelemektir. Ayrıca, bu çalışmada bir diğer amaç, küçük ve orta ölçekli ihracat işletmelerinin ithalatçıyla olan ilişki kalitesine dayanarak nasıl bölümlere ayrılacağını değerlendirmektir. Araştırmada, yapısal eşitlik modeli ve kümeleme analizi kullanılmıştır. Bulgulara göre, ihracat girişimcisinin tatminiyle, finansal ihracat performansında bilgi paylaşımının olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, finansal ihracat performansı, stratejik ihracat performansı ve ihracat girişimcisinin tatmininin uzun süreli yönelimi üzerinde de olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. İşletmeler buna göre, uzun vadeli düşünenler, tatminsizler ve bilgiyi saklayanlar olarak üç farklı bölüme ayrılmıştır.

Bloemer, Pluymaekers ve Odekerken (2013)'in çalışmasının amacı, ihracat performansında güven, bağlılık, ilişki temelli rekabet ve girişimci rekabetin etkilerini araştırmaktır. Hollanda'nın güneyinde yer alan 134 ihracat firmasından elde edilen anket verilerine göre, güven ve etkili bağlılık test edilerek; bunun ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkisi olan rekabetin gelişmesi için olumlu etkisine bağlı olarak bir model oluşturulmuştur. Bu model ile diğer modeller arasındaki temel fark, performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmayan etkin bağlılığın test edilmiş olmasıdır. Bu durum, güven ve etkili bağlılığın rolünü gösteren veri tarafından dışarıda bırakılmıştır; ki bunun tekrar gözden geçirilmesi gerektiği de düşünülmektedir.

Ahamed ve Skallerud (2015)'in çalışmasının amacı, ilişki kalitesinin ihracat performansını nasıl etkilediğini araştırmak, ihracat performansının ihracatçının tatmin düzeyini ne ölçüde etkilediğini görmek ve geliştirmekte olan pazarlarda, ihracatçının tatmin düzeyinin devam eden ithalat ihracat ilişkisinin beklentisini etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Bu çalışmada, Bangladeş'te hazır giyim sektöründe kolayda örneklem yoluyla seçilen 185 işletmeye anket yapılmıştır. Veriler, kısmi en küçük kareler regresyonu tekniğiyle analiz edilmiştir. Sonuçlar, beş hipotezin dördünü desteklemektedir; yani ihracatçı ilişki kalitesi ve finansal ve stratejik ihracat performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, finansal ihracat performansı ve ihracatçı tatmini arasında ve ihracatçı tatmini ve devam eden ilişkilerindeki beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, stratejik ihracat performansı ve ihracatçı tatmini arasında önemli bir ilişkinin olmadığı düşünülmektedir.

Belirtildiği üzere, ilişki kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, ilişki kalitesinin özellikle ihracat performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İthalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişkinin kalitesi, gerçekleşen ihracatı hem finansal açıdan, hem de elde edilen karşılıklı tatmin açısından önem arz etmektedir.

2.9. Kültürel Mesafe ve İlişki Kalitesi Arasındaki İlişki

Kültürel mesafe ve ilişki kalitesi kavramlarına yönelik literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu iki kavram arasındaki ilişki incelendiğinde; literatürde yapılan çalışmaların oldukça az olduğu ve bu konuda bir eksiklik olduğu gözlenmiştir. Yine de bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara göre, kültürel mesafenin firmalar ve müşterileri arasındaki ilişki kalitesine yönelik etkileri araştırıldığında, mesafenin ilişki kalitesini olumsuz yönde etkilediği yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Leonidou, Barnes ve Talias (2006); Solberg (2008)).

Leonidou, Barnes ve Talias (2006), çalışmasında belirsizliğin, mesafenin ve karmaşanın A.B.D.'deki deniz aşırı ülkelere ihracat yapan firmalar ile müşterileri arasındaki ilişki kalitesini incelemiştir. Araştırmaya göre, mesafenin fazla olduğu, iletişimin yetersiz kaldığı ve karmaşanın fazla olduğu durumlarda; güven ve anlaşılabilirliğin de düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu ilişkilerde, uyum sağlamanın, güvenin ve anlaşılır olmanın da düşük seviyede olduğu gözlenmiştir.

Solberg (2008)'in çalışmasında ise, kültürel mesafe ve ürün konusundaki belirsizliğin özellikle yurtdışı satışlardaki ilişki kalitesine yönelik belirleyici unsurlar olduğu ifade edilmiştir.

2.10. Kültürel Zeka ve İlişki Kalitesi Arasındaki İlişki

Kültürel zeka ve ilişki kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik literatürde birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, kültürel zeka ve ilişki kalitesi arasında özellikle firmanın başarısı açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Zhang, Yang ve Liu, 2012; Magnusson vd., 2013; Charoensukmongkol, 2014).

Kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderlerin ve çalışanların sahip olduğu kültürel zekâ seviyelerinin etkisi bulunmaktadır. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, liderlerin çalışma ekiplerinin ihtiyaçları ve perspektifleri için daha doğru bir anlayış geliştirmelerine ve sonuç olarak kültürel farklılığa sahip takım üyeleriyle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır (Mercan, 2016a, s. 39).

Kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderlerin kültürel zekâ seviyelerinin de etkisi bulunmaktadır. Kültürel zeka yeteneğinin yüksek olması, yöneticilerin ve çalışanlarının ihtiyaçları ve bakış açıları için doğru bir anlayış geliştirmelerini sağlamak ve bu sayede, kültürel farklılığa sahip çalışanlar ve müşterilerle güçlü ilişkiler kurulmasına neden olmaktadır (Groves ve Feyerherm 2011, s. 541- 542).

Triandis (2006, s. 20), farklı kültürlerde başarılı bir iletişim kurmak için kültürel zekânın gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Kültürel zekânın yüksek olması, yöneticilerin olumlu bir ortam yaratmalarına, farklı kültürlerde çalışırken çalışanların yeterliliklerinden faydalanmalarına ve verim alabilecekleri çalışma ekipleri oluşturmalarını sağlamaktadır. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda çalışanlar için önemlidir ancak uluslararası yöneticiler ve küresel liderler için faydası oldukça fazladır. Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler çalışanlarının farklı kültürel ortamlardaki davranış stillerini ve beklentilerini kolaylıkla anlamaktadırlar. Ayrıca bu yöneticiler yeni bir zihinsel çerçeve yaratma yeteneğine sahip olmakla birlikte, bu durum onlara yaptıkları işin ve iletişim tarzlarının kültürlerarası ortamlarda çalışırken farklı olabileceğini düşünmelerini sağlamaktadır (Ersoy, 2014).

Zhang, Yang ve Liu (2012)'nin araştırmasına göre, alıcı ve satıcı arasındaki ilişki kalitesinin yanı sıra, satıcının kültürel zekasının ekonomik açıdan ve firmanın bilinirliği açısından doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda, ilişki kalitesinde kültürel zekanın oldukça büyük bir önemi vardır.

Sharma (2019)'nın çalışmasında, ilişki kalitesinin kültürel zeka ve buna bağlı olarak kurumsal başarı üzerindeki aracılık etkisi incelendiğinde, öncelikli olarak kültürel zekanın alt boyutlarının doğrudan etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu çalışmada, kültürel zekanın alt boyutlarından olan teşvik edici kültürel zekanın firma başarısı ve ilişki kalitesi üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmış; bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekanın ise ilişki kalitesi üzerinde aracı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda, ilişki kalitesinin aracılık etkisinde bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekanın dolaylı bir etkiye sahip olması ve teşvik edici kültürel zekanın da tamamlayıcı bir etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Davranışsal kültürel zekanın ise bu aracılıkta negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.11. İhracat Performansı

Günümüzde en hızlı büyüyen ekonomik faaliyetlerden biri olan ihracatın, ülkeler ve firmalar açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Lages ve Montgomery, 2004). İhracat, dış pazarlara açılmak isteyen ve açılan birçok firma için ilk adım niteliğindedir. İhracat ayrıca bir uluslararasılaşma stratejisi olarak müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini karşılayabilmek için firmanın sahip olduğu olanakların değerlendirilmesi, planlanması, kullanılması ve denetlenmesi gibi faaliyetlerin uluslararası alanda gerçekleştirilmesi olarak da düşünülebilir (Beşeli, 1997).

Firmalar için performans kavramı ise, iş dünyası için yerel ve uluslararası alanlarda firmaların kendi başarı düzeylerini analiz etmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur (Lages ve Montgomery, 2004). Artan ticaret hacmi ve ürün ve hizmetlerin küresel boyut kazanmasına ilave olarak, birçok firmanın uluslararasılaşması da ihracat performansının öneminin artmasında önemli bir etken olmuştur (Rose ve Shoham, 2002, s. 217).

İhracat performansı uluslararası pazarlamanın merkezinde olan ve bununla ilgili birçok çalışma yapılan bir kavram olmakla birlikte; bu kavramın anlaşılması oldukça zordur ve içinde bulunduğu şartlara göre değişkenlik göstermektedir (Diamantopoulos, 1999). Ancak, ihracat performansı genel anlamda firmaların uluslararası faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar olarak açıklanabilmektedir (Papadopoulos ve Martin, 2010).

Ural (2009), ihracat performansının, ihracat yapan bir firmanın elde ettiği performanstan memnun olmasının yanında, bu performansın finansal ve stratejik performansını da kapsamı gerektiğini belirtmiştir. Birçok firma, ekonomik, operasyonel ya da stratejik amaçlar taşımakta ve buna bağlı olarak da ürünlerini ve markalarını dış pazara ihraç ederek ihracata başlamaktadır. Bu bağlamda, ihracat performansı da ihracata başlama amacında olan firmalar için değerlendirilmesi gereken bir durum olarak açıklanmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994, s. 2).

Leonidou, Katsikeas ve Samiee (2002, s. 53)'ye göre ihracat performansı bir firmanın gerçekleştirdiği ihracat faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan ekonomik, davranışsal ve elde edilen diğer sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Cadogan, Diamantopoulos ve Siguaw (2002)'a göre ise ihracat performansı, firmaların ihracat pazarlarındaki ekonomik olarak elde ettiği başarılarının derecesi olarak açıklanmaktadır. Ahamed ve Skallerud (2015, s. 18) ise ihracat performansını, bir firmanın amaçladığı ekonomik ve stratejik çıktıları kapsayarak, bunları planlayarak ve ihracat pazarlama stratejilerine uyum sağlayarak bir ürünün dış pazarlara ihracatını başarılı bir şekilde gerçekleştirme durumu olarak ifade etmektedir.

2.11.1. İhracat Performansının Belirleyicileri

İhracat performansının belirleyicileri genel olarak iç ve dış olarak ya da örgüt içi ve çevresel belirleyiciler olarak ikiye ayrılmıştır. Yapılan çalışmalar, hem çevresel faktörlerin hem de firma kaynaklarının ihracat performansında birtakım etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Zou ve Stan, 1998). Firma, yönetim ve ihracat pazarlama stratejisi ihracat performansını belirleyen iç faktörler, iç ve dış pazar da dış faktörler olarak sınıflandırılabilir (Sousa, Martinez-Lopez ve Coelho, 2008).

İhracat performansını belirleyen iç belirleyiciler, kaynak tabanlı görüşe dayanmaktadır (Dhanaraj ve Beamish, 2003). Buna bağlı olarak, firmaların sahip oldukları kaynaklar ile diğer firmalara göre rekabet avantajı elde edebileceği düşünülmektedir (Barney, 1991). Bu bağlamda; firmaların sahip oldukları kaynaklar ile farklılaştığı ve daha özgün kaynaklara sahip olduğu sürece bu firmaların ihracat anlamında daha yüksek performansa sahip olabileceği ifade edilmektedir (Yang, Leone ve Alden, 1992).

Genel anlamda, literatür ihracat performansının üç yönünü göz önünde bulundurur, bunlar; stratejik, finansal ve bunların performansından duyulan memnuniyettir (Shoham,

2003; Lages ve Montgomery, 2004). Aaby ve Slater (1989) ihracatın belirleyicilerini strateji, rekabet ve firma özellikleri açısından değerlendirmiştir. Zou ve Stan (1998) ihracat performansının göstergesi olarak 33 değişkenden oluşan 7 faktör belirlemiştir. Bu faktörler; satışlar, kar, büyüme, başarı, tatmin, hedefe ulaşma ve karışık ölçülerden oluşmaktadır. Sousa (2004)'nın çalışmasında ihracat performansının ölçülmesinde kullanılan 50 farklı performans belirleyicisi tespit edilmiş; bununla birlikte bu belirleyicilerden en çok kullanılanların ise ihracat yoğunluğu, ihracat satış büyümesi, ihracat karlılığı, ihracat pazar payı, toplam ihracat performansından memnuniyet ve algılanan ihracat başarısı olduğu ifade edilmiştir.

Belirtildiği gibi, ihracat performansını belirleyen faktörler literatürde genel olarak içsel ve dışsal faktörler ya da iç ve dış belirleyiciler olarak aşağıdaki şekildeki gibi ikiye ayrılmaktadır (Zou ve Stan, 1998, s. 343).

İhracat Performansının Belirleyicileri

	İçsel Belirleyiciler	Dışsal Belirleyiciler
Kontrol Edilebilir	İhracat Pazarlaması Stratejileri Genel ihracat stratejisi İhracat planlaması İhracat organizasyonu Pazar araştırması Ürün adaptasyonu Ürün gücü Fiyat adaptasyonu Fiyat rekabet gücü Fiyat tespiti Tutundurma adaptasyonu Tutundurma yoğunluğu Dağıtım kanalı adaptasyonu Dağıtım kanalı ilişkileri Dağıtım kanalı türü Yönetim Tutum ve Algıları İhracat katılımı ve desteği Uluslararası faaliyetlere destek Proaktif ihracat motivasyonu İhracat avantajlarının algılanması İhracat engellerinin algılanması	
Kontrol Edilemez	Yönetimin Özellikleri Yönetimin uluslararası deneyimi Yönetimin eğitimi/deneyimi Firma Özellikleri ve Yetkinlikleri Firmanın büyüklüğü Firmanın uluslararası yetenekleri Firmanın yaşı Firmanın teknolojisi Firmanın özellikleri Firma kabiliyetleri/yetenekleri	Endüstri Özellikleri Endüstrinin teknolojik yoğunluğu Endüstrinin istikrar seviyesi Yurtdışı Pazar Özellikleri İhracat pazarının çekiciliği İhracat pazarı rekabeti İhracat pazarı engelleri Yurtiçi Pazar Özellikleri Yurtiçi pazarı

İhracat Performansının Ölçümleri

Finansal Ölçümler
Satış ölçümleri
Kar ölçümleri
Büyüme ölçümleri
Finansal Olmayan Ölçümler
Algılanan başarı
Memnuniyet
Hedefe ulaşma
Karma Ölçümler

Şekil 2.1. İhracat performansının belirleyicileri (Zou ve Stan, 1998, s. 343)

Şekil 2.1'e göre, ihracat performansının belirleyicilerinden ve kontrol edilebilen içsel faktörlerden başında ihracat pazarlama stratejileri bulunmaktadır. Kontrol edilemeyen içsel faktörler ise yönetimin özellikleri ve firma özelliklerini kapsamaktadır. Kontrol edilemeyen dışsal faktörler ise endüstri özellikleri ve yurtiçi ve yurtdışındaki pazar özellikleri olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında ihracat performansının finansal, finansal olmayan ve karma ölçümleri de bulunmaktadır (Zou ve Stan, 1998, s. 343).

İhracat performansını etkileyen içsel belirleyiciler genel anlamda firma özellikleri ve yönetici özellikleri olarak belirlenmiştir. Firma özelliklerinin yanı sıra, firmanın faaliyet süresi, çalışan sayısı, ihracat süresi ve ihracat yapılan ülkeler de ihracat performansını etkileyen faktörler olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda yönetici özellikleri açısından yapılan çalışmalarda yöneticilerin yaşı, eğitimi, yabancı dil bilgisine

ilave olarak; yöneticilerin firmadaki görevi ve cinsiyeti de ihracat performansını belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. İhracat performansını belirleyen içsel belirleyicilerden yönetici özellikleri, yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekayı belirleyerek ithalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişki kalitesini ve buna bağlı olarak ihracat performansını belirleyen bir faktör olarak ele alınabilir. Benzer şekilde ihracat yapan firmanın özellikleri de ithalatçı ile arasındaki ihracat performansına etki eden unsurlardan biri olarak düşünülebilir.

İhracat performansını etkileyen dışsal belirleyicilerinden endüstri, ihracat pazarı ve yerel pazarın özellikleri değerlendirildiğinde, araştırmanın yapılacağı sektör ve pazar baz alınarak değerlendirilebilir. Kültürel mesafenin olmadığı ve kültürel zekaya sahip yöneticilerin rol aldığı firmalar açısından bu unsurların olumsuz etkileri en aza indirgenebilir ve ihracat performansından elde edilecek etki seviyesi artırılabilir.

2.11.2. İhracat Performansının Ölçütleri

İhracat performansı, ihracat pazarlamasındaki en genel konulardan biridir ve genel olarak işletmelerin uluslararası satışlarda elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu konuda çalışmalar yapan araştırmacıların ihracat performansı kavramı için uzlaştığı genel bir tanım bulunmamaktadır (Das, 1994, s. 19; Çavuşgil ve Zou, 1994, s. 76). İhracat performansı kavramına yönelik genel bir tanım yapılamamasına rağmen, ihracat performansının ölçümüyle ilgili boyutlar konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Canitez ve Yeniçeri, 2007, s. 116).

İhracat performansının ölçülmesinde kullanılan ölçütler objektif ve sübjektif ölçütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Baldauf, Cravens ve Wagner, 2000, s.64).

İhracat performansının ölçülmesinde kullanılan objektif ölçütler, ihracat satışlarıyla ilgili ölçütler, ihracat karlılıklarıyla ilgili ölçütler ve ihracat satışları ve karlılıklarının değişimiyle ilgili ölçütleri kapsamaktadır. İhracat satışlarıyla ilgili ölçütler; mutlak satış hacmi ya da ihracat yoğunluğu gibi kavramları kapsamaktadır. İhracat karlılıklarıyla ilgili ölçütler; genel ihracat karlılığı haricinde, toplam ya da yurtiçi karlılığa oranlaması olan değerleri kapsamaktadır. İhracat satışları ve karlılıklarının değişimleriyle ilgili ölçütler ise; zamanın belli bir anına göre değişimi ve gelişimi oluşturmaktadır (Das, 1994; Shoham, 1998; Pun ve White, 2005).

Buna ek olarak, ihracat performansı ölçütlerinin yalnızca objektif olarak değil, aynı zamanda sübjektif olarak da değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. İhracat

performansının ölçülmesinde kullanılan subjektif ölçütler ise; stratejik nitelikte ölçütler ve davranışsal ölçütlerden oluşmaktadır. Stratejik nitelikli ölçütler; ihracat yapılan dış pazarda hedeflenen pazar genişlemesi, geliştirilen rekabetçi stratejiler, ürün farkındalığındaki artış gibi stratejik nitelikli öğeleri barındırmaktadır. Davranışsal ölçütler ise; memnuniyete dayalı ölçümleri içermekte ve genellikle ihracat yoğunluğundan duyulan memnuniyet, ihracat başarı algılaması gibi değişkenlerle değerlendirilmektedir (Canitez ve Yeniçeri, 2007; Ölmez, 2006).

Zou, Taylor ve Osland (1998) ihracat performansının boyutlarını finansal, stratejik ve ihracat yapan firmanın tatmin olma durumu olarak belirtmiştir. Ural (2009), ihracat performansının en belirleyici olan ve en çok kullanılan performans türü olarak finansal performans olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, ihracat ölçümü ya da değerlendirmesinin, ihracat satışları, ihracat büyümesi, ihracat karlılığı ve ihracat yoğunluğu olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik performans ise, firmanın finansal hedefleri dışında aynı zamanda bazı stratejik hedeflerinin de bulunduğu performans türü olarak açıklanmaktadır. Bunun için rekabet edebilme gücü, pazar payının artması ya da stratejik konumun güçlenmesi gibi stratejik hedeflere odaklanması gerektiği belirtilmektedir.

Literatürde yer alan ihracat performansının ölçütleri göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada subjektif ölçütlere göre değerlendirmeler yapılacaktır. Subjektif ölçütler kapsamında ise davranışsal ölçütlerin baz alındığını belirtmek mümkündür. İhracat yapan firmaların algıladıkları memnuniyet düzeyleri ve ihracat performansı kapsamında algıladıkları başarı seviyeleri objektif ölçütlerle kıyaslandığında farklılık yaratabilmektedir. Yöneticilerin kişisel değerlendirmeleri sonucunda elde edilen verilerin, algılanan gerçekleri daha net yansıttığı; aynı zamanda gelecekte atılması gereken adımlar konusunda daha detaylı bilgi sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim, literatürde yer alan diğer araştırmalarda yapılan değerlendirmeler de subjektif olarak değerlendirilmiştir.

2.12. İhracat Performansının İncelendiği Araştırmalar

Katsikeas (1994), Yunan ihracat firmalarında yaptığı çalışmada ihracat rekabet avantajı ile firma büyüklüğü, ihracat tecrübesi ve ihracata olan ilgi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, firma büyüklüğü ile ihracat rekabet avantajı arasındaki ilişkinin düşük seviyede olduğunu gözlemlemiştir; ihracat ilgisinin daha düşük

olduğu firmalarda daha yüksek rekabet avantajı elde edildiğini ve ihracat tecrübesi ile ihracat rekabet avantajı arasında ise bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Julian ve O'Cass (2004) Avustralya'nın Queensland eyaletindeki ihracat yapan firmalar ile yaptıkları çalışmada firmaya ait özellikler, ürüne ait özellikler, pazar özellikleri, orta düzeydeki yöneticilerinin ihracat eğilimi, ihracat pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada ihracat performansı karlılık, satış gibi ekonomik göstergeler; stratejik göstergeler; algısal ve davranışsal ölçütler olarak üç farklı yöntemle ölçülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre, firmaya ait özellikler, pazar özellikleri ve ihracat pazarlama stratejileri ihracat performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, ürün özellikleri ve ihracat pazar eğiliminin ihracat performansı arasında herhangi bir ilişki olmadığı gözlenmiştir.

Salomon ve Shaver (2005), İspanya'da üretim yapan firmalarla yapılan çalışmada, 1990-1997 yılları arasındaki veri setini kullanarak yurtiçi satışlar ile ihracat satışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmaya göre, İspanyol menşeli firmalar ile İspanya'da faaliyet gösteren yabancı firmalar arasında yurtiçi ve ihracat ile yapılan satışlar anlamında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İspanyol menşeli firmalar için yurtiçi satışlar ve ihracat birbiri için tamamlayıcı özelliktedir. Bu firmalar, iç pazara odaklandığında bunların ihracat rakamları da artış olduğu görülmektedir. Bunun yanında, İspanya'da faaliyet gösteren yabancı firmalar için birbirinin yerine ikame edilebilir olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu firmaların ihracat stratejileri, İspanya dışındaki satışlar açısından çok uluslu bir etkileşim ağı kurulmasına yöneliktir.

Alvarez (2007), Şili'de üretim yapan firmalar için yaptığı araştırmada firmaları sürekli olarak ihracat yapanlar, ihracat yapmayanlar ve düzensiz olarak ihracat yapanlar olarak sınıflara ayırmıştır. Aynı zamanda firma özelliklerinin ihracat üzerindeki etkisini araştırmış ve firmaların sahip olduğu özellikler ile firmaların sürekli olarak ihracat yapmama nedenlerini ve bu sürekliliğin sağlanması için gereklilikleri incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların ihracat yapmaları için gereken işgücü, teknoloji gibi gerekliliklerin ihracat ile olumlu anlamda bir etkisi olduğu; ancak bu gereksinimlerin ihracatta sürekliliğe yol açmadığı sonucunu elde etmiştir. İhracatın sürekli olması için ise; ihracat tecrübesi, üretim artışı ve uluslararası işletmelerle olan iş birliğinin önemli etkileri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Eren (2014)'in çalışmasının amacı, jenerik rekabet stratejilerinin (işletmelerin bulundukları sektörlerde rakiplerine kıyasla mevcut durumlarını ve rekabet açısından güçlerini ifade eden rekabet stratejileri) maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarının 386 yöneticisinden anket yöntemiyle elde edilen veriler ile jenerik rekabet stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen verilere göre pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşmasının ihracat performansı ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Garcia, Ortiz ve Barrera (2016) ‘nın çalışmasının amacı küçük ve orta ölçekli ihracat yapan endüstriyel firmalar açısından amacı psikolojik mesafenin pazarlama karması kararları ve ihracat performansı arasındaki ilişkide pazar zekasının etkisini araştırmaktır. Bu çalışma, 196 adet küçük ve orta ölçekli İspanyol firmalar üzerine yapılmış ve çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapılan analiz ve elde edilen sonuçlara göre, pazarlama karması öğelerine uyum sağlamak için dış pazarlara uyum sağlamanın ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu görülmüştür. Aynı zamanda ihracattan sorumlu olan yöneticilerin algıladığı psikolojik mesafeyi arttıran stratejik uyumluluğun fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.

2.13. Kültürel Mesafe ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki

Literatürde kültürel mesafe ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış bir çalışmaların sayısı oldukça azdır. Ancak son yıllarda yine de birtakım çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalara göre, ihracat performansını arttırmaya yönelik bazı sonuçlar elde edilmiştir.

Sousa ve Lengler (2009), psikolojik mesafenin uluslararası pazarlara uyumu ve ihracat performansını nasıl etkilediğine dair bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, pazarlama karması öğelerinin gösterdiği uyumun yöneticinin algıladığı mesafe tarafından olumlu etkileri olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında, firmaların ihracat performanslarını uygun pazarlama strateji oluşturarak arttırabileceğini belirtmiştir. Çalışmaya göre, pazarlama karması öğelerinin pazarda gösterdiği etkinlik ve uyum ile mesafeleri azaltabileceği ve bunun da ihracata olumlu katkı sağlayabileceği sonucu elde edilmiştir.

Azar ve Drogendijk (2016), algılanan kültürel mesafe ve objektif kültürel mesafenin, inovasyon ve aynı zamanda firmanın ihracat performansına etkisini araştırmıştır. Buna göre, yeni çevre koşullarına uyum gösterme ve belirsizlikten kaçınmak için yeniliklere uyum sağlamak gerektiği ve buna bağlı olarak da, bazı stratejik, yapısal ve yönetsel süreçlerden geçmek gerektiğini ifade etmiştir.

Shao, Bouzdine Chameeva, ve Lunardo (2020), ticari ve kültürel anlamda yaşanan psikolojik mesafenin ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma, Çin ile şarap ticareti yapan 174 Fransız ihracat uzmanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, finansal anlamda elde edilen ihracat performansında ilişkiye yapılan yatırım ve iletişimin kalitesinin oldukça güçlü bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Psikolojik mesafe ilişki yönetimini önceden pozitif yönde etkilerken, daha sonra bu mesafenin ilişki yönetimini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

2.14. Kültürel Zeka ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki

Çeşitli kültürler arasındaki farklılıkların yönetilmesinde, birbirinden farklı olan örgütsel ve bireysel stratejiler yer almaktadır. Bu stratejiler arasında kültürel zekanın önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Farklı kültürlerin bulunduğu ortamlar içerisinde, mevcut kültüre uyum sağlamak ve o kültür içerisinde var olabilmek için kültürel zeka kavramını özümsemenin ve buna sahip olmanın önem taşıdığı ifade edilmektedir. Firmalarda çalışan kişilerin sahip olduğu kültürel zeka düzeyleri ne kadar yüksek olursa, firmalarda gerçekleşen faaliyetler de etkin ve üretken olma açısından olumlu bir etki yaratabilecektir (Mercan, 2016b, s. 2).

Yüksek üstbilişsel kültürel zekaya sahip olan yöneticiler, farklı kültürlerin tercihlerini anlama ve bu tercihleri sorgulama konusunda farkındalığa sahiptir (Ang vd., 2007). İhracat yapan uluslararası pazarlama yöneticileri, insan kaynakları konusunda stratejik seçimler yapabildikleri için birtakım avantajlara sahiptirler. Bu bağlamda, yüksek derecede motivasyonel ve üstbilişsel kültürel zekaya sahip olan uluslararası pazarlama yöneticileri, firmalar için önemli bir değer olarak ifade edilebilmektedir. Bu yöneticiler, farklı kültürlerle uyum sağlayabilme konusunda başarılı olmalarının yanı sıra çevresel farklılıkları da en alt seviyeye indirme konusunda da uyum göstererek bu avantajdan olumlu yönde faydalanabilme becerisine sahiptir. Ancak, üstbilişsel kültürel zekanın ihracat müdürlerinin başarılı olabilmesi için tek gereklilik olmadığı

düşünülmekte ve bu kişilerin yetenek ve kişilik özelliklerine daha çok odaklanması gerektiği ifade edilmektedir (Magnusson vd., 2013, s. 58).

Kültürel zeka ile ilgili yapılan Charoensukmongkol (2014)'un çalışmasına göre, uluslararası bilgiye sahip olan ve farklı kültürlerle uyum gösteren işletmelerin başarıya ulaştığı gözlenmiş ve kültürel zeka ve ihracat performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucu desteklenmiştir.

Farklı kültürlerdeki bireyleri doğru olarak algılamanın ve anlamının uygun davranışlar göstererek ifade edilmesi, kültürel zekaya sahip olunduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. Bir firmada çalışan bireylerin, çeşitli kültürlerle sahip olan bireylerle karşılaştığında beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını karşısındaki kişiye uyum sağlayarak göstermesi ve kültürel zekânın davranışsal boyutuna sahip olması gerekmektedir (Mercan, 2016b, s. 2).

Yöneticilerin kültürel zeka düzeylerinin yüksek olmasının, onların oluşturacağı ortamın da olumlu yönde olmasına, farklı kültüre sahip bireylerle biraraya gelince bu kişilerle birlikte çalışırken uyum sağlayan çalışanların becerilerinden faydalanmalarına ve yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olma açısından olumlu etkilerinin olacağına katkı sağlayacağına etki edeceği düşünülmektedir (MacClachlan, 2011).

DuPlessis (2011, s. 30), kültürel zekânın firmalardaki yöneticilerin ve çalışanların stratejik anlamdaki yeteneklerine ve çalışmalarına fayda sağlayarak, bu açıdan olumlu getirileri olduğunu belirtmektedir.

Aksu ve Ehtiyar (2007, s. 184), ilk kez iş yapılan bir ülkenin ya da bölgenin kültürüne ait bilgisi olmayan ve kendisine yabancı olan uluslararası bir firmanın başarılı olması için, o kültürü araştırmak ve öğrenmek, aynı zamanda firmanın çalışanlarına ve söz konusu topluma karşı bu farklılıkları değerlendirerek uyum göstermek açısından gerekli bir davranış biçimi geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bunun yanında, farklı kültürlerin biraraya gelmesi ile oluşan grup çalışmalarında, yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekanın liderlik performansına ve grup çalışmasına olumlu yönde bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Groves ve Feyerherm, 2011).

2.15. İlişki Kalitesi ve İhracat Performansı Arasındaki İlişki

İlişki kalitesi ve ihracat performansı arasındaki ilişki anlamında, literatürde ulusal çalışmaların oldukça az olduğuna, ancak uluslararası bazı çalışmaların da bulunduğu gözlenmiştir.

Ural (2009)'ın çalışmasında, özellikle ihracat yapan firmaların müşterileri ile kurdukları uzun dönemli ilişkinin önemli düzeyde rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir. Uzun süreli ilişkilerin iş birliğini, ortak hedef ve amaçlara sahip olmayı ve riski paylaşmayı kapsadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda karşılıklı olarak iyi ilişkilerin kurulmasının finansal anlamda ihracat performansını arttıracak gibi stratejik performansı ve aynı zamanda yapılan ihracatın da tatmin düzeyini arttıracak ifade edilmiştir. Bu çalışmada, ilişkilerde kurulan iletişimin kalitesinin ihracat performansına etkisi olduğu saptanmamıştır. İletişimin yazılı ya da sözlü olarak iki farklı şekilde değerlendirilmesi daa uygun olmakla birlikte, özellikle uluslararası pazarlarda iletişim eksikliğinin kültür farklılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

İlişki kalitesinin boyutlarının ihracat performansı ile olan ilişkisi incelendiğinde ise, iş birliği, güven ve bağlılık kavramlarının ihracat performansı üzerinde aracı bir etkiye sahip olup olmadığı test edildiğinde, bağlılığın ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Erdil, 2014).

Uluslararası çalışmalarda ise, ihracat performansının ihracatçının tatmin düzeyini hangi düzeyde etkilediği ve ihracatçının tatmin düzeyi ithalatçı ile arasındaki ilişkinin devamlılığını sağlamak anlamında bir beklenti oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır (Ahamed ve Skallerud, 2015). Diğer yandan, Lages, Silva ve Styles (2009) yaptıkları çalışmaya göre, yöneticilerin ürün kalitesi ve inovasyonunu arttırmak adına ilişki yönetimi becerisi kazanılması konusunda özellikle yatırım yapmaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu yatırımın aynı zamanda ihracat performansını da olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda ihracatçı ve ithalatçı arasında oluşacak ilişki kalitesinin düzeyinin ihracat performansı üzerinde gerek kısa vadede gerekse uzun vadede olumlu etkileri olacağı belirtilebilir.

3. YÖNTEM

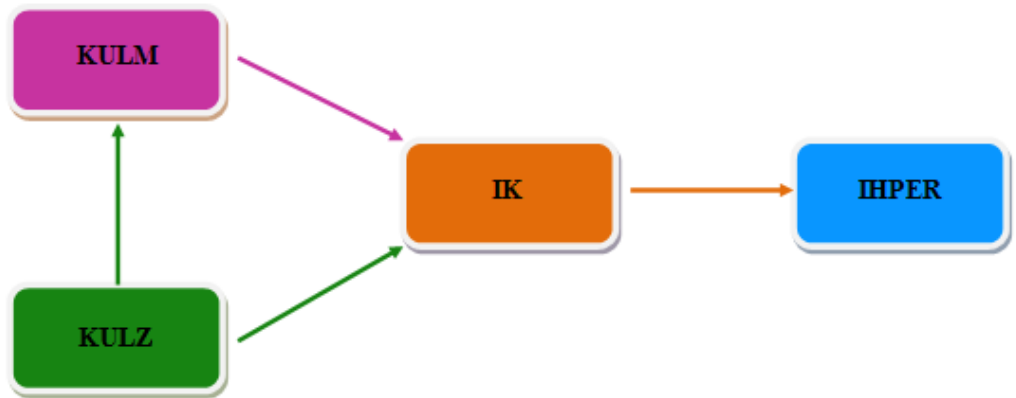
Çalışmanın bu bölümünde; araştırma deseni, araştırmanın evreni ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin toplanması ve analiz edilmesi süreçleri hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada kullanılacak teorik model ve model içindeki değişkenlerin belirlenmesi amacıyla yapılan literatür taramasında; uluslararası yayınlardan, bilimsel kitaplardan, uluslararası kongrelerde sunulan bildirilerden, ulusal yayınlardan ve özel kuruluşların yayınlamış olduğu raporlardan faydalanılmıştır.

Araştırmanın temel amacı; kültürel mesafe ve kültürel zekanın ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Söz konusu amaca yönelik, literatüre dayanarak geliştirilen yapısal eşitlik modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Modelde kullanılan değişkenler ve kısaltmaları aşağıdaki gibidir:

- Kültürel Mesafe (KULM)
- Kültürel Zekâ (KULZ)
- İlişki Kalitesi (IK)
- İhracat Performansı (IHPER)



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kapsamında, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin açıklamaları, diğer değişkenlerle ilişkileri ve literatürde bu değişkenlerle ilgili yapılan önceki çalışmalar göz önünde bulundurularak, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kurulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma hipotezleri;

H1: Kültürel zeka ile algılanan kültürel mesafe arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Bireyin kültürel zekası ne kadar yüksekse algıladığı kültürel mesafe o kadar düşük olacaktır).

H2: Algılanan kültürel mesafe ile ilişki kalitesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Bireyin algıladığı kültürel mesafe ne kadar yüksekse, ithalatçısı olduğu firma ile olan ilişki kalitesi o kadar zayıf olacaktır).

H3: Kültürel zeka, ilişki kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Bireyin sahip olduğu kültürel zeka ne kadar yüksekse, ithalatçısı olduğu firma ile olan ilişki kalitesi o kadar yüksek olacaktır).

H4: İlişki kalitesi, ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir (İhracatçı firma ile ithalatçı firma arasındaki ilişkinin kalitesi ne kadar yüksekse o firmaya yapılan ihracatın performansı o kadar yüksek olacaktır).

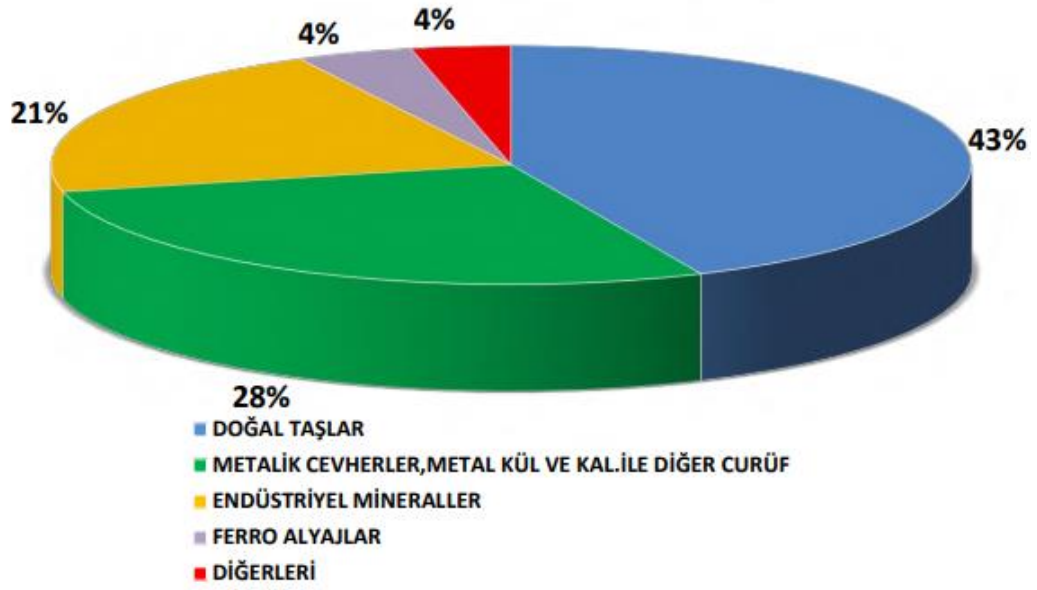
Bu modele göre temelde bağımlı değişken olarak ihracat performansı ele alınmıştır.

Araştırmanın temelini oluşturan yapısal eşitlik modelinin yanı sıra, katılımcılara ait demografik veriler de analiz edilmiştir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

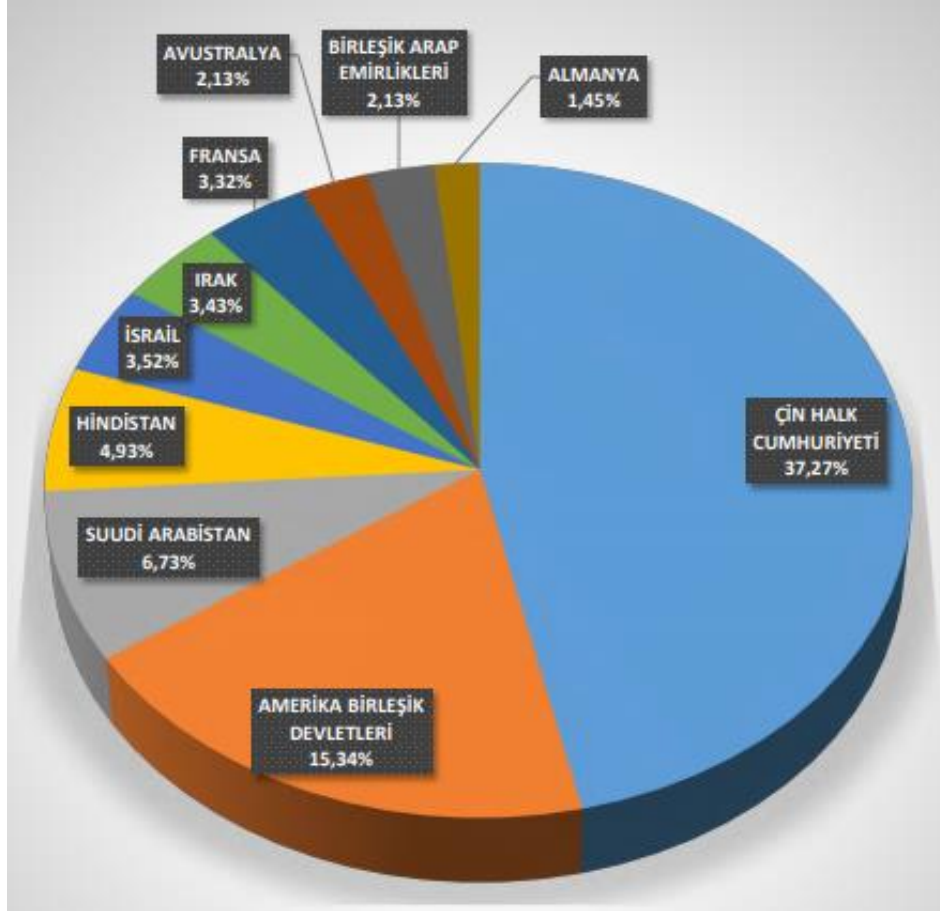
Araştırmanın evrenini Türkiye’de doğaltaş-mermer ihracatı yapan firmalar oluşturmaktadır. Doğaltaş-mermer sektörünün tercih edilmesinin nedeni Türkiye’nin önemli ihracat ürünleri içinde yer almasıdır. Bu sektörde yer alan firmalar genellikle KOBİ niteliği taşımaktadır ve alıcı-satıcı, ihracatçı ithalatçı arasında yaşanan ilişkiler bu firmalar açısından çok önemlidir. Türkiye’de 2019 yılında 180 milyar dolar olarak gerçekleşen toplam ihracattan %2,4 pay alan madencilik sektörü ihracatı, bir önceki yıla göre %5,4’lük azalış göstermiş ve 4,31 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bunun yanında, 2019 yılında en fazla ihraç edilen maden ürün grupları arasında Doğal taşlar 7,14 milyon ton ve 1,86 milyar dolarla ilk sırada yer almaktadır (http-1).

Türkiye’de 2019 yılında maden ihracatı içerisinde en fazla ihraç edilen ürün blok mermer-traverten olmakla birlikte; bu ürün grubunda yapılan ihracat 4,48 milyon ton ve 864,89 milyon dolar olmuştur. İkinci sırada işlenmiş mermer (1,78 milyon ton ve 709,71 milyon dolar), üçüncü sırada çinko cevherleri (734,75 bin ton ve 350,21 milyon dolar), dördüncü sırada (1,29 milyon ton ve 223,88 milyon dolar) ve beşinci sırada ise işlenmiş traverten (593,9 bin ton ve 222,29 milyon dolar) yer almıştır (http-1).



Şekil 3.2. 2019 yılı maden ihracatının mal gruplarına göre payları (%) (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri [İMMİB])

2019 yılı içerisinde, doğal taş ihracatının yapıldığı ülkelerin başında 694,82 milyon dolarla Çin Halk Cumhuriyeti gelmektedir. Bu ülkeye olan ihracatımızda bir önceki yılın aynı dönemine oranla %10,19 oranında azalış kaydedilmiştir. Çin'i sırasıyla; 285,92 milyon dolarla ABD, 125,53 milyon dolarla Suudi Arabistan, 91,83 milyon dolarla Hindistan ve 65,59 milyon dolarla İsrail izlemektedir ([http-1](#)).



Şekil 3.3. 2019 yılında doğal taş ihracatında ilk 10 ülkenin ihracat payları (%) (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri [İMMİB])

Evrendeki mermer ihracatı yapan firmalar dikkate alındığında, Türkiye’de önemli bir ihracat hacmine sahip firmaların her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen İzmir Uluslararası Doğaltaş ve Teknoloji Fuarı’na katıldıkları gözlenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, mermer ve doğaltaş sektöründe faaliyet gösteren 28-31 Mart 2018 tarihleri arasında düzenlenen, 24. İzmir Uluslararası Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarı’na katılım gösteren firmalar oluşturmaktadır. Bu sebeple, 28-31 Mart 2018 tarihinde 24. sü düzenlenen 24. İzmir Uluslararası Doğaltaş ve Teknoloji Fuarı’na katılan firmalar araştırmanın ana kütlesi olarak seçilmiştir. Fuara 2017 yılında katılan yerli ve yabancı toplam katılımcı sayısı 1160 olup, yerli katılımcı sayısı 914’tür. Örneklem hacmi 914 yerli firmadan oluşmaktadır. Bu çalışmada analiz birimini ihracatçı firmalar, ana katılımcıyı ise bu firmaları temsilen fuara katılan ve araştırma formundaki soruları yanıtlamak için yetkinliğe sahip olan firma sahibi, yönetim kurulu başkanı, genel müdür

ya da yardımcısı, pazarlama müdürü ya da yardımcısı, dış ticaret sorumlusu gibi ünvanlara sahip yetkililer oluşturmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modelleri'nde, diğer istatistiksel yöntemlerde olduğu gibi çok sayıda örneklemden toplanan veriler, az sayıda örneklemelere göre daha az örneklem hatası taşımaktadır ve değişkenler arasındaki ilişkilerin daha anlamlı çıkma ihtimalini taşımaktadır. Ancak, örneklem sayısının çokluğunu tanımlamak oldukça zordur. Çok kavramı genel olarak 100 ve altındaki örneklem için küçük, 100-200 arasındakiler için orta ve 200'ün üzerindeki sayılar ise büyük örneklem olarak ifade edilmektedir (Kline, 2011, s. 12). Çalışmanın örnekleminde, doğaltaş sektöründe ihracat yapan 298 firmadan elde edilen veriler toplanmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın örneklemini makul olarak kabul edilebilir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada öncelikle araştırma yapılacak alanı ve sektörü tanımaya yönelik derinlemesine görüşmeler yapılmış, daha sonra ise araştırma verileri anket aracılığı ile toplanmıştır.

3.3.1. Derinlemesine görüşme

Bu çalışmada anket formunun oluşturulmasından önce mermer sektörünü tezde ele alınan kavramlar bağlamında daha yakından tanımak; anket formuna temel oluşturacak kültürel zeka, kültürel mesafe, ilişki kalitesi ve ihracat performansı kavramlarının sektör tarafından nasıl algılandığını anlayabilmek, araştırma sonuçlarını daha iyi yorumlayabilmek amacıyla doğaltaş-mermer sektöründe faaliyet gösteren firmaların ihracat yetkilileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Derinlemesine görüşmeler anket formunun katılımcıya ait bilgiler ve firmaya ait bilgiler ile ilgili kısmının hazırlanmasında da faydalı olmuştur. Derinlemesine görüşmelerde, yarı yapılandırılmış ve genelden özele doğru giden sorulardan faydalanılmıştır. Derinlemesine görüşme, keşifsel araştırmalar için uygun bir yöntemdir. Araştırmacıya esnek davranabilme durumu sağladığı için görüşmenin ve elde edilen verilerin kalitesini arttırdığı düşünülmektedir (Iacobucci ve Churchill, 2015, s. 68).

Görüşmeler biri dış ticaret uzmanı olmak üzere mermer sektöründe çalışan toplam 7 kişiyle yapılmıştır. İhracatçıların altısı, sektöründe önde gelen firmalarının sahibi ve ihracat müdürlerinden oluşmaktadır. Diğer bir ihracatçı ise sektörde yıllarca ihracat müdürü olarak çalışmış, dış ticaret eğitimleri veren ve aynı zamanda Dünya Gazetesi'nde

haftalık köşe yazıları yazan bir eğitimcidir. Söz konusu kişiler, araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülerek seçilmiştir. Kişisel bağlantılar, bu kişilere erişimde yol gösterici olmuştur. Görüşülmesi hedeflenen katılımcılarla telefon ve e-posta aracılığıyla iletişim kurularak randevu alınmıştır.

İhracatçılarla yapılan görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme formları literatürden faydalanarak hazırlanmıştır. Derinlemesine görüşme soruları Ek 1’de yer almaktadır. Görüşmelerin ayrıntılarına ise Ek 2 ‘de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. *Görüşme yapılan ihracatçılar*

Görüşülen İhracatçı	Görüşme Yeri	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
F Firması (ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı)	Eskişehir	04.03.2017	24 dk
A Firması (kurucu ortağı)	Eskişehir	13.03.2017	25 dk
D Firması (ihracattan sorumlu ortağı)	İzmir	27.03.2017	16 dk
G Firması (ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı)	Afyonkarahisar	28.03.2017	29 dk
C Firması (ihracat müdürü)	Eskişehir	01.04.2017	1 sa 02 dk
E Firması (dış ticaret uzmanı ve yazar)	Eskişehir	10.04.2017	38 dk
B Firması (ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı)	Afyonkarahisar	12.04.2017	26 dk

3.3.2. Anketin geliştirilmesi ve son halinin verilmesi

Yapılan derinlemesine görüşmelerden sonra araştırma verileri anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket; nicel araştırma yöntemi kapsamında uygun bilginin toplanması için tasarlanan soru ve birtakım ifadelerden oluşan bir araçtır. Anket, kişilere sorular yönelterek, o kişilerin birtakım ifadelere katılıp katılmadığını ölçmeye yönelik bir veri toplama yöntemidir (Babbie, 2004, s.278). Anketin hazırlanması sürecinde öncelikle araştırma modelinde yer alan her bir değişkeni ölçmek için kullanılacak ölçeklerdeki ifadelerin belirlenmesi amacıyla literatürdeki çalışmalar incelenmiştir. Bu incelemeden sonra, tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılacak ifadelerin geliştirilmesinde yararlanılacak çalışmalar tespit edilmiştir.

Anket, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan 11 soru, katılımcıların demografik özellikleri ve ihracatçı firma özellikleri ile ilgilidir. Demografik özellikler, katılımcıların firmadaki görevi, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi ve

bildiği yabancı dillerden oluşmaktadır. İhracatçı firmanın özellikleri ise; firmanın faaliyet süresi, çalışan sayısı, ihracat yapılan ülkelerin toplam sayısı, ihracat yapılan ülkeler ve en fazla ihracat yapılan ülke bilgisinden oluşmaktadır.

İhracat performansına etki eden değişkenlerin inceleneceği ikinci bölümde ise, 5 ifadeden oluşan Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçek, ifadelerin derecelerinin belirlenmesine fırsat sağlayan bir ölçektir (Iacobucci ve Churchill, 2015, s.239). 5'li likert ölçeğine göre sorular 'kültürel mesafe' değişkeni için 1-Çok Farklıdır 2-Farklıdır 3-Ne Benzer Ne Benzemez 4-Benzerdir 5-Çok Benzerdir şeklinde; diğer tüm değişkenler için ise 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde seçeneleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan firmalar birden fazla ithalatçı ile çalışmaktadırlar; dolayısıyla katılımcılardan anket formunu yanıtlarken en fazla ihracat yaptıkları müşteriye göz önünde bulundurarak anket sorularını tek bir firma açısından cevaplamaları istenmiştir.

Bu bağlamda, çalışmada yer alan her bir değişken için yararlanılan çalışmalara ait ölçekler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. *Baz alınan ölçekler*

Değişkenler	Ölçekler
Kültürel Mesafe	Lee, 1998
Kültürel Zeka	Ang vd., 2007
İlişki Kalitesi	Skarmeas vd., 2008
İhracat Performansı	Zou, Taylor ve Osland, 1998

Veri toplama aracının son hali Ek 3'te yer almaktadır. Anket formu son halini almadan önce, soruların anlaşılabilirliğini değerlendirmek için daha önce görüşme yapılan A, B ve F firması yetkilileriyle soruların anlaşılabilirliği tartışılmış ve gerekli düzenlemelerden sonra anket formu nihai halini almıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Veri toplamanın tamamlanmasının ardından, tamamı geçerli olan 298 adet anket formu kullanılarak öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Bu doğrultuda, katılımcılara ait demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir.

Tanımlayıcı istatistiklerin incelenmesinin ardından, tüm değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesindeki tüm değişkenlere ait soruların planlandığı şekilde faktörlerin altında toplanıp toplanmadığını incelemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Daha sonra ise, değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 'ne tabi tutulmuştur. Bu aşamayla birlikte geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş olup verilere iyi derecede uyum sağlayan model oluşturulmuştur. Hipotezleri kurulan ilişkilerin test edilmesi için tasarlanan çalışma modeli Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir.

İstatistiksel analizlerden tanımlayıcı istatistikler ve açıklayıcı faktör analizi için SPSS 23.0 Programı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi için ise LISREL 8.7 programı kullanılmıştır.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde; 298 adet uygun anket formundan elde edilen veriler doğrultusunda, araştırmanın katılımcılarının özellikleri ve katılımcıların temsil ettikleri firmaların özelliklerine ait bilgiler yer almaktadır.

4.1.1. Katılımcıların özellikleri

Elde edilen 298 adet uygun anket formuna göre katılımcıların büyük çoğunluğu firma sahibi (%31,5) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların aynı zamanda önemli bir çoğunluğu erkektir (%77,9). Ankete katılan kişilerin yüksek bir oranda 25-34 yaş aralığında (%46) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu çoğunlukla lisans düzeyi (%63,8) olarak görülmektedir. Yabancı dil bilen katılımcıların oldukça yüksek bir oranda (%93,3) olduğu belirlenmiştir. Bilinen yabancı diller en çok İngilizce (%93,3) olmakla birlikte, bu oranı sırasıyla Almanca (%14,8), Çince (%13,4), Rusça (%10,4), Arapça (%5,7) ve diğer diller takip etmektedir. Bu demografik verilere ait dağılımlar Tablo 3 ve Tablo 4 'te yer almaktadır. Bu verilere göre 24. İzmir Uluslararası Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarı'na katılan ihracatçı firmaların katılımcılarının büyük oranda erkek ve genç firma sahiplerinden oluştuğu ve lisans düzeyinde eğitim seviyelerine sahip olup özellikle yabancı dil olarak İngilizce bildikleri söylenebilir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
<i>Firmadaki Görev</i>		
Firma sahibi	94	31,5
Yönetim kurulu başkanı	5	1,7
Genel müdür	35	11,7
Pazarlama müdürü	49	16,4
Dış ticaret sorumlusu	88	29,5
Diğer	27	9,1
Toplam	298	100
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	66	22,1
Erkek	232	77,9
Toplam	298	100
<i>Yaş</i>		
25 altı	24	8,1
25-34	137	46
35-44	101	33,9
45-54	28	9,4
55 ve üzeri	8	2,7
Toplam	298	100
<i>Eğitim Durumu</i>		
İlköğretim	7	2,3
Lise	29	9,7
Önlisans	28	9,4
Lisans	190	63,8
Lisansüstü	44	14,8
Toplam	298	100
<i>Yabancı Dil Bilgisi</i>		
Evet	278	93,3
Hayır	20	6,7
Toplam	298	100
<i>Bilinen Yabancı Diller</i>		
İngilizce	278	93,3
Almanca	44	14,8
Çince	40	13,4
Arapça	17	5,7
Rusça	31	10,4
İspanyolca	10	3,4
İtalyanca	10	3,4
Fransızca	11	3,7
Diğer	9	3,0
Toplam	298	100

4.1.2. Katılımcıların temsil ettikleri firmaların özellikleri

Katılımcıların temsil ettikleri ihracatçı firmaların özellikleri Tablo 4 'te yer almaktadır. Firma faaliyet süresine bakıldığında firmaların büyük çoğunluğunun (%38,3) sektörde 20 yıldan fazla faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bunun yanında firmada toplam çalışan sayısı 50-250 arasında (%39,6)'dır. Firmaların ihracat sürelerine bakıldığında ise bu oran 5-10 yıl (%29,2) olarak görülmektedir. Bu verilere göre, firmaların oldukça uzun süredir sektörde faaliyet göstermesine ve çalışan sayılarının fazla olmasına rağmen, ihracat sürelerinin çok uzun yıllara dayanmaması, ankete katılım gösteren kişilerin önemli bir oranının genç kuşak firma sahibi ve ihracattan sorumlu yetkililerden oluşması olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, ihracat süresinin çok uzun yıllara dayanmaması ise, genç kuşakla birlikte, yabancı dil bilgisinin ve eğitim düzeyinin artmasının bir sebebi olabileceğini göstermektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların temsil ettikleri firmaların özellikleri

Firma Özellikleri	Frekans	Yüzde
<i>Firma Faaliyet Süresi</i>		
5'ten az yıl	30	10,1
5-10 yıl	56	18,8
11-15 yıl	55	18,5
16-20 yıl	43	14,4
20'den fazla yıl	114	38,3
Toplam	298	100
<i>Çalışan Sayısı</i>		
10'dan az	29	9,7
10-49 arası	112	37,6
50-250 arası	118	39,6
250'den fazla	39	13,1
Toplam	298	100
<i>İhracat Süresi</i>		
5'ten az yıl	35	11,7
5-10 yıl	87	29,2
11-15 yıl	63	21,1
16-20 yıl	47	15,8
20'den fazla yıl	66	22,1
Toplam	298	100
<i>İhracat Yapılan Ülke Sayısı</i>		
5'ten az ülke	75	25,2

Tablo 4.2. (Devam) Katılımcıların temsil ettikleri firmaların özellikleri

5-10 ülke	127	42,6
11-15 ülke	45	15,1
16-20 ülke	50	16,8
20'den fazla ülke	1	0,3
Toplam	298	100
<i>İhracat Yapılan Ülkeler</i>		
ABD	161	54
Çin	200	67,1
AB Ülkeleri	183	61,4
Rusya	82	27,5
Orta Doğu	210	70,5
Afrika	69	23,2
Asya	46	15,4
Avrupa	32	10,7
Hindistan	63	21,1
Diğer	22	7,4
Toplam	298	100

Ankete katılan firmaların ihracat yaptıkları ülke sayılarına bakıldığında yaklaşık dörtte birinin (%25,2) 5'ten daha az ülkeye ihracat yaptığı görülmektedir. Katılımcıları oluşturan en büyük grup (%42,6) ise 5 ile 10 ülke arasında ülkeye ihracat yapmaktadır. Bunun yanında ihracat yapılan ülkelerin hangileri olduğu incelendiğinde ise, en yüksek oranın Orta Doğu ülkelerinden (%70,5) oluştuğu, bunu sırasıyla Çin (%67,1), AB ülkeleri (%61,4), ABD (%54), Rusya (%27,5), Afrika (%23,2), Hindistan (%21,1) ve diğer ülkelerin izlediği görülmektedir.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) toplam 298 anket formu ile SPSS 23.0 programında gerçekleştirilmiştir. SPSS programında açıklayıcı faktör analizi sonucunu belirlemek için, faktör yüklerinin daha düzgün bir şekilde dağılımını sağlayan dikey döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte maddelerin binişikliğe bakılarak tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliği de dikkate alınmıştır.

Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede faktör yük değerlerinin .45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2016). Tüm anket soruları kullanılarak gerçekleştirilen

açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör dağılımı tablosunda IK10 (Eğer yapabiliyorsak, ithalatçıya ürün satmaktan vazgeçeriz) ve IK12 (Eğer yeni başlıyor olsak, bu ithalatçı ile iş yapmazdık) ifadelerinin faktör yükünün düşük olduğu ($<.45$) görüldüğünden bu sorular analizden çıkarılmıştır.

Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin .50 üzerinde olması (Leech, Barrett ve Morgan, 2005), öz değerin 1'den büyük ve açıklanan varyansın .40 üzerinde olması (Kline, 2011) koşulları aranmıştır. Bu değerler örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Güvenilirlik testinde ise kabul edilebilir sınır görülen .70 ve üzeri (DeVellis, 2012) Cronbach's alpha değeri dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda, araştırmada yer alan yapılara ilişkin açıklayıcı faktör analizi temel bulguları, güvenilirlik testine ilişkin Cronbach's alpha değerleri ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Açıklayıcı faktör analizi istatistikleri

İfade	Ortalama	Standart sapma	Faktör yükü
Kültürel Mesafe ($\alpha=0,79$)			
<i>(KMO= .806, Açıklanan Varyans= %49,65, $X^2=509,605$, $pX^2=.001$)</i>			
KULM1-Dil açısından	1,76	1,05	.530
KULM2-İş yapma biçimi açısından	2,89	1,16	.815
KULM3-Politik ve yasal sistemler açısından	2,27	1,09	.692
KULM4-Pazarlama altyapısı açısından	2,88	1,09	.764
KULM5-İş ahlakı açısından	2,94	1,17	.685
KULM6-Kültürel açıdan	2,22	1,15	.708
Kültürel Zeka($\alpha=0,93$)			
<i>(KMO= .910, Açıklanan Varyans= %68,97, $X^2=3724,673$, $pX^2=.001$)</i>			
TESKULZ1-Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmayı severim	4,54	0,64	.802
TESKULZ2-Farklı kültürdeki insanlarla sosyal ilişkiler kurabilirim	4,46	0,69	.824
TESKULZ3-Bana yeni olan kültüre uyum sağlamanın stresiyle baş edebileceğime eminim	4,36	0,78	.802
TESKULZ4-Yabancı olduğum kültürlerde yaşamaktan zevk alırım	4,03	0,95	.701

Tablo 4.4. (Devam) Açıklayıcı faktör analizi istatistikleri

TESKULZ5-Farklı bir kültürdeki alışveriş şartlarına uyum sağlama konusunda kendime güvenirim	4,18	0,88	.773
BILKULZ1-Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim	3,48	0,92	.642
BILKULZ2-Diğer dillerin kurallarını (kelime, dilbilgisi vs.) bilirim	3,32	1,06	.710
BILKULZ3-Diğer kültürlerin kültürel değerlerini ve dini inanışlarını bilirim	3,52	1,01	.734
BILKULZ4-Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini bilirim	3,1	1,1	.814
BILKULZ5-Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlerini bilirim	3,29	1,06	.789
BILKULZ6-Diğer kültürlerde sözlü olmayan davranışların ifade ediliş kurallarını bilirim	3,47	0,99	.652
DAVKULZ1-Farklı kültürlerle iletişim durumunda gerektiğinde sözel olmayan davranışımı değiştiririm	3,6	1,08	.770
DAVKULZ2-Farklı bir kültürel duruma uyum sağlamak için durup sessizce durumu izlerim	3,71	0,95	.756
DAVKULZ3-Farklı kültürlerden insanlarla bir aradayken gerektiğinde konuşmamın hızını değiştiririm	3,65	0,98	.758
DAVKULZ4-Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde sözlü olmayan davranışlarımı değiştiririm	3,77	0,98	.791
DAVKULZ5- Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde yüz ifademi (jest, mimik vb.) değiştiririm	3,77	0,98	.752
USTKULZ1-Farklı kültürlere sahip insanlarla iletişim esnasında kullandığım kültürel bilginin farkındayım	3,93	0,88	.759
USTKULZ2-Kültürel olarak farklı insanlarla iletişim kurdukça kültüre ilişkin bilgimi buna uygun olarak değiştiririm	3,79	0,91	.810
USTKULZ3-Farklı kültürlerle karşılaştığımda uyguladığım kültüre ilişkin bilgimin farkındayım	3,77	0,9	.726
USTKULZ4-Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurdukça kültüre ilişkin bilgimin doğruluğunu ölçmüş olurum	3,9	0,93	.768
İlişki Kalitesi($\alpha=0,93$)			
<i>(KMO= .928, Açıklanan Varyans= %59,92, $X^2=2199,355$, $pX^2=.001$)</i>			
IK1-Ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında (ödemeler gibi) ithalatçının dürüstlüğü önemlidir	4,14	0,83	.762
IK2-İthalatçının bizim yanımızda olduğu hissi önemlidir	3,93	0,82	.815
IK3-İthalatçının yanlış iddiada bulunmaması gerekir	3,85	0,96	.636
IK4-İthalatçının sözünü tutma konusunda güvenilirliği önemlidir	4,02	0,85	.765
IK5-İthalatçımız bizim önemli bir iş ortağımızdır	4,16	0,88	.736
IK6-İthalatçıyla aramızda güçlü bir bağ olmalıdır	3,97	0,89	.836
IK7-İthalatçıyla aramızdaki birlik duygusu önemlidir	3,75	0,96	.791
IK8-İthalatçıyla yakın iş ilişkisinin gelişimi önemlidir	4	0,9	.802
IK9-İthalatçıyla aramızdaki anlaşmalardan genel olarak memnunuz	4,08	0,73	.795
IK11-Bu ithalatçı, iş yapmak için doğru bir tercihtir	4,04	0,84	.764
IK13-Bu ithalatçıdan ürün ve hizmet alma konusunda genel olarak memnunuz	4,17	0,71	.793

Tablo 4.5. (Devam) Açıklayıcı faktör analizi istatistikleri

İhracat Performansı($\alpha=0,93$)			
<i>(KMO= .930, Açıklanan Varyans= %63,85, $X^2=1772,844$, $pX^2=.001$)</i>			
IHPER1-Bu müşteriye ihracatımız oldukça karlıdır	3,74	0,79	.695
IHPER2- Bu müşteriye ihracatımızdan yüksek satış hacmi elde ettik	3,89	0,82	.813
IHPER3-Bu müşteriye ihracatımız hızla büyüdü	3,8	0,9	.821
IHPER4-Bu müşteriye ihracatımız, bizim küresel rekabet edebilirliğimizi arttırdı	3,59	0,94	.767
IHPER5-Bu müşteriye ihracatımız bizim stratejik konumumuzu güçlendirdi	3,75	0,94	.841
IHPER6-Bu müşteriye ihracatımız bizim küresel pazar payımızı önemli derecede arttırdı	3,68	0,94	.811
IHPER7-Bu müşteriye ihracat performansımız oldukça tatmin edicidir	3,78	0,85	.824
IHPER8-Bu müşteriye ihracat performansımız oldukça başarılı oldu	3,89	0,8	.821
IHPER9-Bu müşteriye ihracatımız beklentilerimizi tamamıyla karşıladı	3,54	0,92	.789

4.2.1. Kültürel mesafe ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi kapsamında, "kültürel mesafe" ölçeğine KMO ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri $.806 > .50$ ve Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Kültürel mesafe ölçeği öz değeri 1'den büyük tek faktörlü bir yapı sergilemektedir. Tek bir faktör toplam varyansın %49,65'ini açıklamaktadır. 6 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu açıklanan varyansın bu değerde çıkması, toplam varyansın yeterli olduğunu göstermektedir.

Aynı zamanda, kültürel mesafe ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yük değerleri $.530 - .815$ arasında değişmekte ve faktör yükleri arasında binişiklik olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.6. Kültürel mesafe ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Kültürel Mesafe	6	0,79
Ölçek Geneli	6	0,79

Tablo 4.4'e göre, Faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; KULM1-KULM2-KULM3- KULM4- KULM5- KULM6 isimli maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir.

Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 1'e "Kültürel Mesafe" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Alt boyuta ait güvenirlik katsayısı($\alpha=0,79$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenirlik analizi sonucunun da, tek faktörde toplanmasından dolayı ($\alpha= 0,79$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.2.2. Kültürel zeka ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi kapsamında, "kültürel zeka" ölçeği için KMO ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri $.910 > .50$ ve Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Kültürel zeka ölçeği öz değeri 1'den büyük 4 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör toplam varyansın %18,59'ünü; ikinci faktör toplam varyansın %18,17'sini; üçüncü faktör toplam varyansın %17,67'sini ve dördüncü faktör toplam varyansın %14,53'ünü açıklamaktadır. Dört faktörün birlikte toplam varyansın %68,97'sini açıkladığı belirlenmiştir. 20 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %68,97 çıkması, toplam varyansın oldukça yeterli olduğu göstermektedir.

Bunun yanında, kültürel mesafe ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yük değerlerinin $.642 - .824$ arasında değişmekte olduğu ve faktör yükleri arasında binişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Kültürel zeka ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Bilişsel Kültürel Zeka	6	0,88
Teşvik Edici Kültürel Zeka	5	0,88
Davranışsal Kültürel Zeka	5	0,88
Üstbilişsel Kültürel Zeka	4	0,89
Ölçek Geneli	20	0,93

Tabloya 4.5'e göre, faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; BILKULZ1- BILKULZ2- BILKULZ3- BILKULZ4- BILKUL5- BILKULZ6 isimli maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 1'e literatürde yer aldığı şekliyle "Bilişsel Kültürel Zeka" adının verilmesinin uygun

olacağına karar verilmiştir. Alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı ($\alpha=0,88$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör 2 altında toplanan maddelerin sırası ile; TESKULZ1- TESKULZ2- TESKULZ3- TESKULZ4- TESKULZ5 isimli maddeler (5 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 2 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 2'ye "Teşvik Edici Kültürel Zeka" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha=0,88$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör 3 altında toplanan maddelerin sırası ile; DAVKULZ1- DAVKULZ2- DAVKULZ3- DAVKULZ4- DAVKULZ5 isimli maddeler (5 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 3 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 3'e "Davranışsal Kültürel Zeka" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha=0,88$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör 4 altında toplanan maddelerin sırası ile; USTKULZ1- USTKULZ2- USTKULZ3- USTKULZ4 isimli maddeler (4 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 4 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 4'e "Üstbilişsel Kültürel Zeka" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Boyuta ait güvenilirlik analizi ($\alpha=0,89$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenilirlik analizi sonucunun da ($\alpha=0,93$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.2.3. İlişki kalitesi ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi kapsamında, "ilişki kalitesi" ölçeği için KMO ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri .928>.50 ve Barlett küresellik testi $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İlişki kalitesi ölçeği öz değeri 1'den büyük tek faktörlü bir yapı sergilemektedir. Tek bir faktör toplam varyansın %59,92'sini açıklamaktadır. 11 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu açıklanan varyansın %40'ın üzerinde olması yeterli kabul edilirken %59,92 çıkması, toplam varyansın yeterli olduğu göstermektedir.

Aynı zamanda, ilişki kalitesi ölçeğine ait faktör yük değerleri .636 - .836 arasında değişmekte olduğu ve faktör yükleri arasında binişiklik olmadığı da belirlenmiştir.

Tablo 4.8. *İlişki kalitesi ölçeğine ait güvenirlik analizi katsayıları*

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İlişki Kalitesi	11	0,85
Ölçek Geneli	11	0,85

Tablo 4.6'ya göre, faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; IK1- IK2- IK3- IK4- IK5- IK6- IK7- IK8- IK9- IK11- IK13 isimli maddeler (11 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde, faktör 1'e "İlişki Kalitesi" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Alt boyuta ait güvenirlik katsayısı($\alpha=0,85$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenirlik analizi sonucunun da, tek faktörde toplanmasından dolayı ($\alpha= 0,85$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.2.4. İhracat performansı ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi kapsamında, "ihracat performansı" ölçeği için KMO ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri .930>.50 ve Barlett küresellik testi $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

11 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu, toplam varyansın %63,85'ini açıklayan ve tek faktörlü bir yapı olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

İhracat performansı ölçeği öz değeri 1'den büyük tek faktörlü bir yapı sergilemektedir. Tek bir faktör, toplam varyansın %63,85'ini açıklamaktadır. 11 maddelik ölçekte, faktör analizi sonucu açıklanan varyansın %63,85 çıkması, toplam varyansın oldukça yeterli olduğunu göstermektedir.

İhracat performansı ölçeğine ait faktör yük değerleri .695 - .841 arasında değişmekte ve faktör yükleri arasında binişiklik olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.9. *İhracat performansı ölçeğine ait güvenilirlik analizi katsayıları*

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İhracat Performansı	9	0,93
Ölçek Geneli	9	0,93

Tablo 4.7'ye göre, Faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; IHPER1- IHPER2- IHPER3- IHPER4- IHPER5- IHPER6- IHPER7- IHPER8- IHPER9 isimli maddeler (9 madde) olduğu belirlenmiştir. Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde Faktör 1'e "İhracat Performansı" adının verilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı($\alpha=0,93$) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenilirlik analizi sonucunun da, tek faktörde toplanmasından dolayı ($\alpha= 0,93$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada yer alan faktörlerden açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonrası çıkarılan ifadelerin ardından, faktör yapılarına ilişkin ölçüm modeli LISREL 8.7 yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmak suretiyle test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) toplam 298 anket formu ile LISREL 8.7 programında gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, her bir araştırma modelinde yer alan her bir değişken için ayrı ayrı yapılmıştır.

Her bir ölçeğe ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri $p<.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58'den büyük olduğu görülmüştür (Kline, 2011).

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilebilmesi için birtakım uyum iyiliği istatistiklerinden yararlanılmıştır. Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir veya mükemmel sınırlar içinde olması gerekmektedir. Kullanılabilecek uyum iyiliği değerleri ve bunlara göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri Tablo 4.8'de gösterilmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Tablo 4.10. Uyum iyiliği istatistikleri için kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI \leq .95$

4.3.1. Kültürel mesafe ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Tablo 4.9’da kültürel mesafe ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

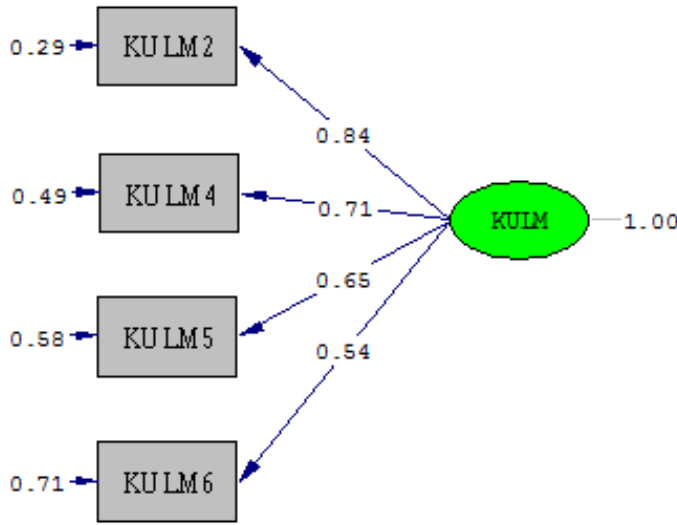
Tablo 4.11. Kültürel mesafe ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri

Faktör	Madde	Standart Faktör Yük Değeri	R ²	t
Kültürel Mesafe	KULM2	.84	.67	15,32**
	KULM4	.71	.50	12,64**
	KULM5	.65	.42	11,32**
	KULM6	.54	.29	9,17**

**p<.01

Tablo 4.9 incelendiğinde, kültürel mesafe ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının madde istatistikleri açısından doğrulayıcı faktör analizi bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri .54 – .84 arasında değişmektedir. Söz konusu değerler yüksek faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R²) ise .29 – .67 arasında değişmektedir. Bu bağlamda R² değerlerinin de yüksek ve orta bağlamda olduğu ifade edilebilir.

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizine ait path (yol) diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin. 84'lük ilişki kat sayısı ile "KULM2" ve "Kültürel Mesafe" arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum indekslerine göre daha iyi sonuçlar elde etmek için "KULM1" ve "KULM3" maddeleri çıkarılmıştır. Maddelerin çıkarılmasıyla elde edilen değerler mükemmel uyum aralığında çıktığından dolayı herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.



Şekil 4.1. Kültürel mesafe ölçeği path diyagramı

Kültürel mesafe ölçeği için yapılan, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerlerin mükemmel uyum iyiliği değerlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.12. Kültürel mesafe ölçeği uyum iyiliği değerleri

Uyum İyiliği	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Kültürel Mesafe	.50	2	.25	.001	1	1	1

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin .25 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin .001 ile mükemmel uyum aralığına, CFI değerinin 1 ile GFI değerinin 1 ile NFI değerinin de yine 1 ile mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

4.3.2. Kültürel zeka ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Tablo 4.11’de kültürel zeka ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

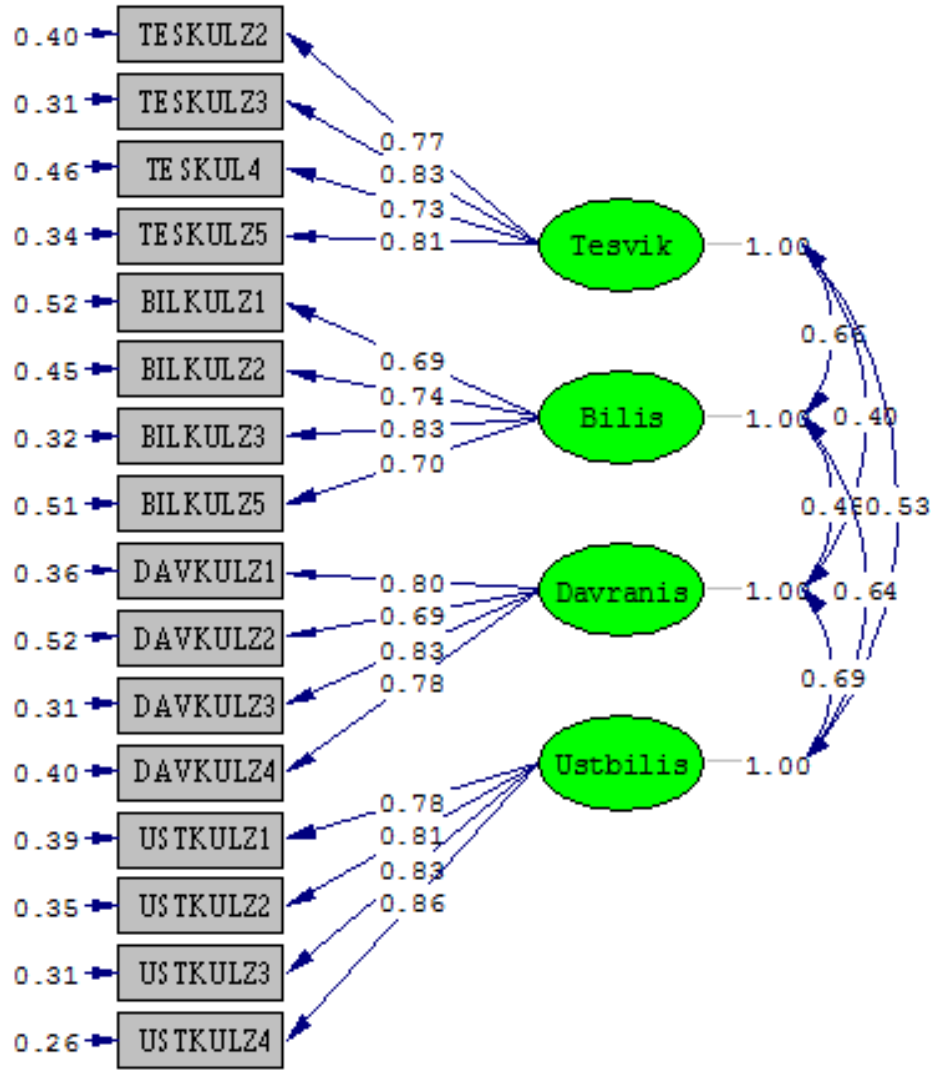
Tablo 4.13. Kültürel zeka ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri

Faktör	Madde	Standart Faktör Yük Değeri	R ²	t
Teşvik Edici Kültürel Zeka	TESKULZ2	.77	.59	15,13**
	TESKULZ3	.83	.69	16,64**
	TESKULZ4	.73	.53	14,05**
	TESKULZ5	.81	.66	16,14**
Bilişsel Kültürel Zeka	BILKULZ1	.69	.48	12,85**
	BILKULZ2	.74	.55	14,06**
	BILKULZ3	.83	.59	16,35
	BILKULZ5	.70	.49	12,92**
Davranışsal Kültürel Zeka	DAVKULZ1	.80	.64	15,79**
	DAVKULZ2	.69	.48	12,91**
	DAVKULZ3	.83	.69	16,69**
	DAVKULZ4	.78	.61	15,10**
Üstbilişsel Kültürel Zeka	USTKULZ1	.78	.61	15,50**
	USTKULZ2	.81	.66	16,37**
	USTKULZ3	.83	.69	17,06**
	USTKULZ4	.86	.74	15,05**
**p<0.01				

Tablo 4.11 incelendiğinde, kültürel zeka ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının madde istatistikleri açısından doğrulayıcı faktör analizi bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri .69 – .86 arasında değişmektedir. Elde edilen değerler yüksek faktör yükü olarak ifade edilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R²) ise .48 – .74 arasında değişmektedir. Elde edilen R² değerlerinin yüksek ve orta bağlamda olduğu belirtilebilir.

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizine ait path (yol) diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin .69’lık ilişki kat sayısı ile "Davranışsal Kültürel Zeka" ile "Üstbilişsel Kültürel Zeka"

arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum indeksleri istenilen seviyede çıkmasına rağmen mükemmel uyum kriterlerini sağlaması amacıyla "TESKULZ1", "BILKULZ4", "BILKULZ6", "DAVKULZ5" maddelerinin çıkarılmasına gerek duyulmuş, ancak herhangi bir modifikasyon yapılmasına ise gerek duyulmamıştır.



Şekil 4.2. Kültürel zeka ölçeği path diyagramı

Kültürel zeka ölçeği için yapılan, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerlerin mükemmel uyum iyiliği değerlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.14. *Kültürel zeka ölçeği uyum iyiliği değerleri*

Uyum İyiliği	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Kültürel Zeka	151.63	98	1.55	.043	.99	.94	.97

Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin mükemmel uyum indeksleri içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. X^2/df değerinin 1.55 ile, RMSEA değerinin .043 ile, CFI değerinin .99 ile mükemmel uyum aralığında yer aldığı görülmüştür. GFI değerinin .94 ile kabul edilebilir uyum aralığında, NFI değerinin .97 ile mükemmel uyum aralığında olduğu belirlenmiştir.

4.3.3. İlişki kalitesi ölçeğine ait doğrulamalı faktör analizi sonuçları

Tablo 4.13'te ilişki kalitesi ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

Tablo 4.15. *İlişki kalitesi ölçeğine ait doğrulamalı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri*

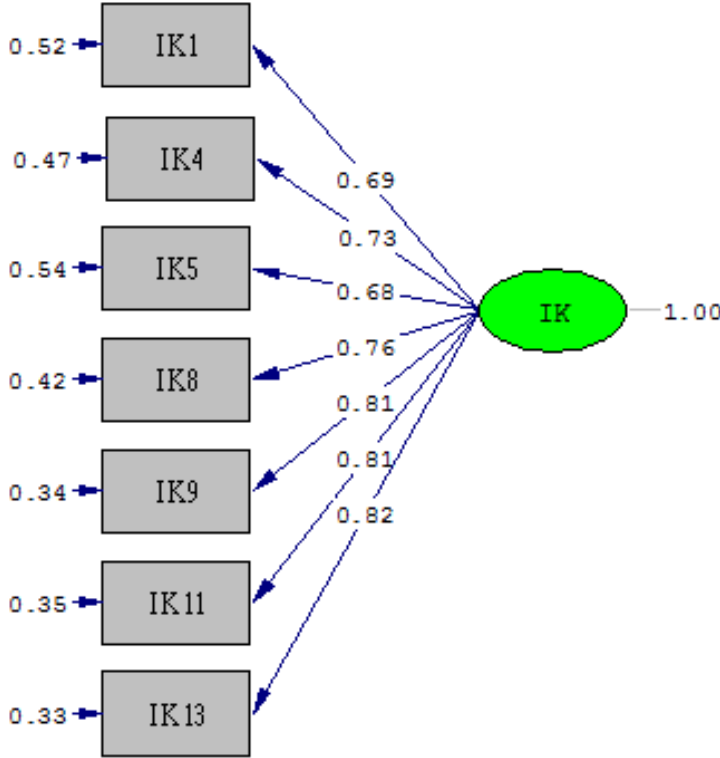
Faktör	Madde	Standart Faktör Yük Değeri	R ²	t
İlişki Kalitesi	İK1	.69	.48	13,24**
	İK4	.73	.53	14,03**
	İK5	.68	.46	12,85**
	İK8	.76	.58	14,98**
	İK9	.81	.66	16,55**
	İK11	.81	.66	16,43**
	İK13	.82	.67	16,74**

**p<0.01

Tablo 4.13 incelendiğinde, ilişki kalitesi ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının, madde istatistikleri açısından doğrulamalı faktör analizi bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri .68 – .82 arasında değişmektedir. Belirtilen değerler yüksek faktör yükü olarak ifade edilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) ise .46– .67

arasında değişmektedir. Bu bağlamda da R^2 değerlerinin de yüksek ve orta bağlamda olduğu söylenebilir.

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizine ait path (yol) diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin .82'lik ilişki kat sayısı ile "IK13" ve "İlişki Kalitesi" arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde, "IK10" ve "IK12" maddelerinin çıkarılması dışında, modele ait uyum indeksleri istenilen seviyede çıkmadığından dolayı daha iyi uyum kriterlerini sağlaması için "IK2", "IK3", "IK6" ve "IK7" maddelerinin çıkarılmasına gerek duyulmuş, ancak herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.



Şekil 4.3. İlişki kalitesi ölçeği path diyagramı

İlişki kalitesi ölçeği için yapılan, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerlerin mükemmel uyum iyiliği değerlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.16. *İlişki kalitesi ölçeği uyum iyiliği değerleri*

Uyum İyiliği	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
İlişki Kalitesi	56.57	14	4.04	.010	.98	.95	.97

Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin 4.04 ile, RMSEA değerinin .010 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir. Öte yandan; CFI değerinin .98 ile, GFI değerinin .95 ile, NFI değerinin .97 ile mükemmel uyum aralığında düştüğü de görülmektedir.

4.3.4. İhracat performansı ölçeğine ait doğrulamalı faktör analizi sonuçları

Tablo 4.15'te ihracat performansı ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

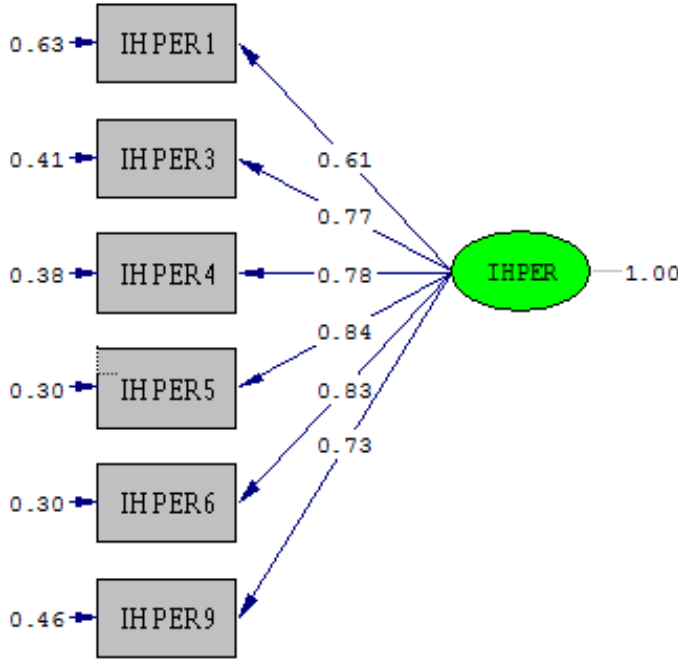
Tablo 4.17. *İhracat performansı ölçeğine ait doğrulamalı faktör analizi bulgularına ilişkin madde istatistikleri*

Faktör	Madde	Standart Faktör Yük Değeri	R ²	t
İhracat Performansı	IHPER1	.61	.37	11,05**
	IHPER3	.77	.59	15,25**
	IHPER4	.78	.61	15,65**
	IHPER5	.84	.70	17,30**
	IHPER6	.83	.69	17,14**
	IHPER9	.73	.53	14,20**
**p<0.01				

Tablo 4.15 incelendiğinde, kültürel mesafe ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının madde istatistikleri açısından doğrulamalı faktör analizi bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri .61– .84 arasında değişmektedir. Belirlenen değerler, yüksek faktör yükü olarak ifade edilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) ise .37– .70

arasında değişmektedir. R^2 değerlerinden elde edilen sonuca göre, bu değerlerin yüksek ve orta bağlamda olduğu ifade edilebilir.

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizine ait path (yol) diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin .84'lük ilişki kat sayısı ile "IHPER5" ve "İhracat Performansı" arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum indeksleri istenilen seviyede çıkmadığından dolayı daha iyi uyum kriterlerini sağlaması için "IHPER2", "IHPER7" ve "IHPER8" maddelerinin çıkarılmasına gerek duyulmuş, ancak herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.



Şekil 4.4. İhracat performansı ölçeği path diyagramı

İhracat performansı ölçeği için yapılan, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerlerin mükemmel uyum iyiliği değerlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.18. İhracat performansı ölçeği uyum iyiliği değerleri

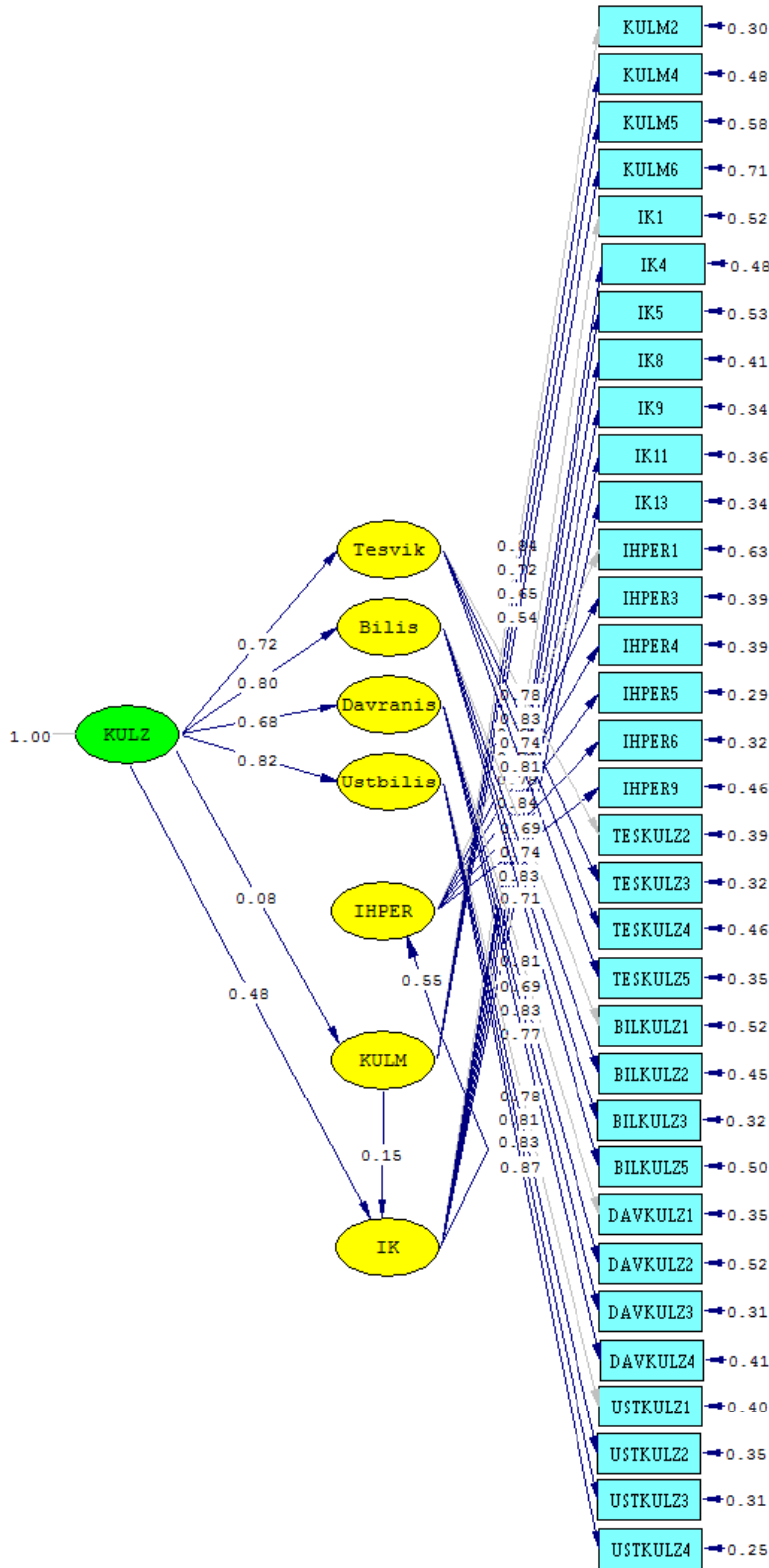
Uyum İyiliği	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
İhracat Performansı	9.96	9	1.11	.019	1	.99	.99

Doğrulatoryı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerylerinin mükemmel uyum indeksleri içeryisine düştüyü görölmektedir. Elde edilen değeryler incelendiğinde tamamının mükemmel uyum aralığına düştüyü sonucuna varılmıştır. X^2/df değeryi 1.091, RMSEA değeryi .019, CFI değeryi 1, GFI değeryi .99, NFI değeryi .99 olarak belirlenmiştir.

Tüm değerykenler için tek tek yapılan faktör analizlerinin yanında, ölçüm modeli için de doğrulatoryı faktör analizi yapmak ve bu analizin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir.

4.3.5. Ölçüm modeline ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları

LISREL 8.7 programında herhangi bir modifikasyon yapılmadan uygulanan doğrulatoryı faktör analizine ait model, standart faktör yükleri ve örtük değerykenler arasındaki korelasyonlar Şekil 4.5'te görölmektedir.



Şekil 4.5. Ölçüm modeline ait path diyagramı

Belirtildiği gibi bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin, kabul edilebilir veya mükemmel sınırlar içinde olması gerekmektedir. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizine göre yapısal modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.17'de yer almaktadır.

Tablo 4.19. *Yapısal modele ait uyum iyiliği değerleri*

Uyum İyiliği	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Yapısal Model	714.94	487	1.47	.040	.98	.87	.95

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yapısal modele ait uyum indeksi değerlerinin, mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X^2/df değerinin 1.47 ile mükemmel uyum aralığına, RMSEA değerinin .040 ile mükemmel uyum aralığına, CFI değerinin .98 ile mükemmel uyum aralığına, GFI değerinin .87 ile kabul edilebilir uyumun alt sınırında olmakla birlikte, NFI değerinin .95 ile mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi modeli iyi uyum gösterse bile yapısal modelin testine geçilmeden önce doğrulayıcı faktör analizi modelinin güvenilirliğini ve geçerliliğini de incelemek gerekmektedir.

Ölçeklere ait yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırım geçerliliği (discriminant validity) testini gösteren korelasyon değerleri, tanımlayıcı istatistikler, Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted-AVE) bulguları aşağıdaki tabloda raporlanmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere, her bir faktörün AVE değeri .50'den yüksektir ve bu durum yakınsama geçerliliğinin sağlandığını gösteren bir bulgudur (Fornell ve Larcker, 1981). Faktörler arası korelasyon katsayısının yüksek olmaması (<.90) ve her bir faktörün AVE değerinin karekökünün faktörler arası en yüksek korelasyon katsayısından daha yüksek olması ile ayırım geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre, doğrulayıcı faktör analizi için güvenilirlik ve geçerliliğin sağlandığı ve dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen ölçüm modelinin, doğrulayıcı faktör analizi tarafından da doğrulandığı söylenebilir.

Tablo 4.20. DFA'ya ilişkin ortalama, standart sapma ve CR/AVE ve faktör korelasyon değerleri

	KULM	KULZ	İK	IHPER
KULM	1	.070	.104*	.130*
KULZ	0,49	1	.440**	.374**
İK	0,11	0,19	1	.512**
IHPER	0,02	0,14	0,26	1
Ort	2,49	3,78	4,01	3,74
SS	0,78	0,60	0,66	0,70
CR	0,80	0,99	0,94	0,91
AVE	0,57	0,85	0,6	0,62

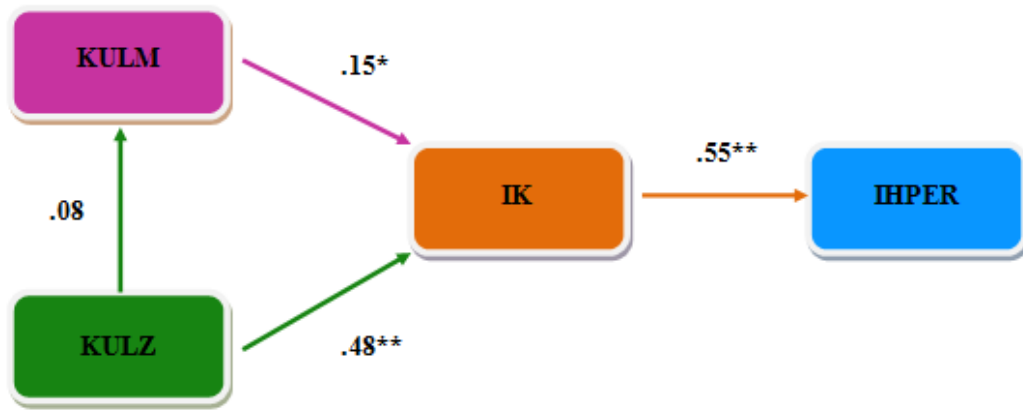
**0.01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır; *0.05 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır. İtalik yazı biçimi ile gösterilen değerler korelasyon değerlerinin kareleridir.

KULM = Kültürel Mesafe; KULZ = Kültürel Zeka; İK = İlişki Kalitesi; IHPER = İhracat Performansı

4.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Hipotez Testi

Çalışmanın bu bölümünde, hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında ortaya konan ve aşağıda yer alan araştırma modelinin testi yapılacaktır.

Yapısal modeldeki ilişkilere ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 4.6'da gösterilmiştir.



Şekil 4.6. Yapısal modele ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modeli iyi uyum gösterdiği için bir sonraki aşamada, Şekil 4.6'da gösterilen yapısal eşitlik modelinin analizi, LISREL 8.7 programı kullanılarak yapılmıştır.

Yukarıdaki araştırma modelinde de gösterilen kültürel mesafe ve kültürel zekanın ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisine ilişkin analizler yapılmıştır. Araştırma modelinde ortaya konan hipotezlerin testi ise ölçüm modelinde ortaya konan yapılar üzerinden, kovaryans temelli yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.21. *Yapısal model testine ilişkin sonuçlar*

Yol	Standart Faktör Yük Değeri (Yol Katsayısı)	R ²	t
KULZ → KULM	.08	.006	1,12
KULM → IK	.15	.023	2,47*
KULZ → IK	.48	.230	6,97**
IK → IHPER	.55	.303	7,11**

*p<.05, **p<.01 ifade etmektedir.

Yapısal Modelin testine ilişkin analizler incelendiğinde, kültürel zekanın algılanan kültürel mesafe üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi ($\beta_1=0,08$) bulunmadığı ($t=1,12<1,96$) görülmektedir; dolayısıyla H1 desteklenmemiştir. Algılanan kültürel mesafenin, ilişki kalitesi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak (.95 güven düzeyinde) anlamlı bir ilişkisi ($\beta_2=0,15$) olduğu ($t=2,47>1,96$) belirlenmiştir; dolayısıyla H2 desteklenmiştir. Kültürel zekanın, ilişki kalitesi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak (.95 güven düzeyinde) anlamlı bir ilişkisi ($\beta_3=0,48$) olduğu ($t=6,97>2,58$) görülmektedir; dolayısıyla H3 desteklenmiştir. İlişki kalitesinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak (.99 güven düzeyinde) anlamlı bir ilişkisi ($\beta_4=0,55$) olduğu ($t=7,11>2,58$) belirlenmiştir; dolayısıyla H4 desteklenmiştir.

Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, en yüksek etkinin, ilişki kalitesi (IK) ve ihracat performansı (IHPER) arasında olduğu görülmektedir ($\beta_4=0,55$). En düşük etki ise algılanan kültürel mesafe (KULM) ve kültürel zeka (KULZ) arasındadır ($\beta_1=0,08$). Bu değer in istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelendiğinde ise KULM ve KULZ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($t=1,12<1,96$). Dolayısıyla ihracatçı katılımcıların kültürel zekaları ile ihraç yaptıkları ülkelere ilişkin algıladıkları kültürel mesafe arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca kültürel zekanın

ilişki kalitesi üzerindeki etkisinin, kültürel mesafenin (KULM) ilişki kalitesi (IK) üzerindeki etkisine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($\beta_4=0,55$ 'e kıyasla $\beta_3=0,48$).

Bunun yanında, ilişki kalitesinin kültürel zekanın alt boyutları ile ilişkisi değerlendirildiğinde; en yüksek ilişkinin kültürel zeka ile sırasıyla üstbilişsel kültürel zeka ($\beta=.82$), bilişsel kültürel zeka ($\beta=.80$), teşvik edici kültürel zeka ($\beta=.72$) ve davranışsal kültürel zeka ($\beta=.68$) arasında olduğu da görülmektedir.

KULM değişkeninin KULZ tarafından açıklanan varyansının .006 olduğu görülmektedir. IK değişkeninin KULM tarafından açıklanan varyansı .023 iken; KULZ tarafından açıklanan varyansı .230 olarak görülmektedir. IHPER değişkeninin IK tarafından açıklanan varyansı ise .303 olarak tespit edilmiştir.

Kültürel zekanın alt boyutları ile ilişkisi değerlendirildiğinde; en yüksek ilişkinin kültürel zeka ile sırasıyla üstbilişsel kültürel zeka ($\beta=.82$), bilişsel kültürel zeka ($\beta=.80$), teşvik edici kültürel zeka ($\beta=.72$) ve davranışsal kültürel zeka ($\beta=.68$) arasında olduğu görülmektedir.

Yapısal modelin analizi incelendiğinde, kültürel zekanın ihracat performansı üzerinde doğrudan bir ilişkisi olmadığı da gözlenmektedir. Bunun yanında, kültürel mesafenin ihracat performansı üzerinde de doğrudan bir ilişki olduğu görülmemektedir. Yapısal modelde yalnızca ilişki kalitesinin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma hipotezleri ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H1: Kültürel zeka ile algılanan kültürel mesafe arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Bireyin kültürel zekası ne kadar yüksekse algıladığı kültürel mesafe o kadar düşük olacaktır). DESTEKLENMEMİŞTİR.

H2: Algılanan kültürel mesafe ile ilişki kalitesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Bireyin algıladığı kültürel mesafe ne kadar yüksekse, ithalatçısı olduğu firma ile olan ilişki kalitesi o kadar zayıf olacaktır). DESTEKLENMİŞTİR.

H3: Kültürel zeka, ilişki kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Bireyin sahip olduğu kültürel zeka ne kadar yüksekse, ithalatçısı olduğu firma ile olan ilişki kalitesi o kadar yüksek olacaktır). DESTEKLENMİŞTİR.

H4: İlişki kalitesi, ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir (İhracatçı firma ile ithalatçı firma arasındaki ilişkinin kalitesi ne kadar yüksekse o firmaya yapılan ihracatın performansı o kadar yüksek olacaktır). **DESTEKLENMİŞTİR.**

4.5. Diğer Analizler

Aşağıdaki tablolarda, öncelikle katılımcılardan elde edilen, temel demografik verilerin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve yabancı dil bilgisi) araştırmanın bağımsız değişkenleri olan kültürel mesafe ve kültürel zeka üzerinde farklılık oluşup oluşmadığı incelenmiştir.

Beşli Likert tipi ölçek ile sorulan kültürel mesafe ve kültürel zeka değişkenine ait maddelerin ortalaması alınmış; SPSS programında yapılan T testi ve ANOVA testi sonuçları elde edilmiştir. Ancak, ele alınan gruplar arasında kültürel mesafe ve kültürel zeka açısından farklılık olup olmadığını test etmek için öncelikle bu değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Normallik testi için çarpıklık (skewness) ve (basıklık) kurtosis değerlerine bakılmıştır. Kültürel mesafe değişkeni için çarpıklık değeri -.021 basıklık değeri ise -.342 olarak gözlenmiştir. . Kültürel zeka değişkeni için ise çarpıklık s değeri -.301 basıklık değeri ise +1.303 olarak gözlenmiştir Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013).

Varyansların homojenliğine ilişkin test bulguları incelendiğinde, tüm yapılarda varyans homojenliğinin sağlandığı görülmektedir ($p > .05$).

Araştırmada yer alan demografik değişkenlerden cinsiyetin kültürel mesafe açısından etkisine ait değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4.22. Cinsiyete göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	66	2,4975	0,81466	0,056	296	0,956
Erkek	232	2,4914	0,77799			

Kadın ve erkeklerin algıladıkları kültürel mesafenin değerlendirilmesi açısından yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin kültürel mesafe algılarının

birbirinden neredeyse hiç farklı olmadığı ve anlam düzeyinin $p=.95$ ($p>.05$) olmasından dolayı cinsiyet faktörünün kültürel mesafe açısından anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmada yer alan demografik değişkenlerden cinsiyetin kültürel zeka açısından etkisine ait değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4.23. *Cinsiyete göre kültürel zeka istatistikleri*

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	66	3,8561	0,67479	0,996	296	0,32
Erkek	232	3,77	0,6028			

Cinsiyetin kültürel zekanın değerlendirilmesi açısından yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin kültürel zeka açısından birbirinden neredeyse hiç farklı olmadığı ve anlam düzeyinin $p=.32$ ($p>.05$) olmasından dolayı cinsiyet faktörünün kültürel zeka açısından anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Çalışmanın yaşa göre kültürel mesafe açısından anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve aşağıdaki tabloya göre, yaşın kültürel mesafe açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı $p=.75$ ($p>.05$) değeri ile gözlenmiştir.

Tablo 4.24. *Yaşa göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri*

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
25 altı	24	2,5278	0,71334
25-34	137	2,455	0,73529
35-44	101	2,5545	0,89972
45-54	28	2,5	0,6203
55 ve üzeri	8	2,2292	0,86344
Toplam	298	2,4927	0,78487

Tablo 4.25. Yaşa göre algılanan kültürel mesafenin tek yönlü varyans analizi

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplararası	1,167	4	0,292	0,47	0,758
Grup içi	181,79	293	0,62		
Toplam	182,956	297			

Yaşın kültürel zeka açısından etkisi incelendiğinde yapılan ANOVA testine göre, yaşın yine benzer şekilde kültürel zeka açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı $p=.35$ değeri ile ($p>.05$) gözlenmiştir.

Tablo 4.26. Yaşa göre kültürel zeka istatistikleri

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
25 altı	24	3,8229	0,84712
25-34	137	3,7927	0,59996
35-44	101	3,8366	0,60983
45-54	28	3,675	0,57341
55 ve üzeri	8	3,425	0,31848
Toplam	298	3,7891	0,61932

Tablo 4.27. Yaşa göre kültürel zekanın tek yönlü varyans analizi

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplararası	1,683	4	0,421	1,098	0,358
Grup içi	112,235	293	0,383		
Toplam	113,917	297			

Katılımcıların eğitim durumunun incelendiği ANOVA testine göre, eğitim düzeyinin kültürel mesafe üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı $p=.12$ ($p>.05$) değeriyle gözlenirken; kültürel zeka üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu $p=.004$ ($p<.05$) değeri ile ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.28. *Eğitim durumuna göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri*

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	7	3,0952	0,80425
Lise	29	2,3966	0,75384
Önlisans	28	2,4583	0,84817
Lisans	190	2,5298	0,74377
Lisansüstü	44	2,322	0,89961
Toplam	298	2,4927	0,78487

Tablo 4.29. *Eğitim durumuna göre algılanan kültürel mesafenin tek yönlü varyans analizi*

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplararası	4,387	4	1,097	1,8	0,129
Grup içi	178,57	293	0,609		
Toplam	182,956	297			

Katılımcıların eğitim durumunun incelendiği ANOVA testine göre, eğitim düzeyinin kültürel zeka üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu $p=.004$ ($p<.05$) değeri ile ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.30. *Eğitim durumuna göre kültürel zeka istatistikleri*

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	7	3,4714	0,61363
Lise	29	3,419	0,78199
Önlisans	28	3,7375	0,48489
Lisans	190	3,8376	0,58384
Lisansüstü	44	3,9068	0,64615
Toplam	298	3,7891	0,61932

Tablo 4.31. *Eğitim durumuna göre kültürel zekanın tek yönlü varyans analizi*

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplararası	5,811	4	1,453	3,938	0,004
Grup içi	108,106	293	0,369		
Toplam	113,917	297			

Araştırmada yer alan bir diğer demografik değişken olan yabancı dil bilgisinin kültürel mesafe açısından etkisine ait değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.32. *Yabancı dil bilgisine göre algılanan kültürel mesafe istatistikleri*

Yabancı Dil Bilgisi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Evet	278	2,4826	0,77322	-0,829	296	0,408
Hayır	20	2,6333	0,94374			

Yabancı dil bilgisi kültürel mesafe açısından değerlendirildiğinde yapılan T testi sonuçlarına göre, yabancı dil bilmenin algılanan kültürel mesafe açısından önemli bir önem arz etmediği ve bu ilişkinin anlam düzeyinin $p=.40$ ($p>.05$) olmasından dolayı için yabancı dil faktörünün kültürel mesafe açısından anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.33. *Yabancı dil bilgisine göre kültürel zeka istatistikleri*

Yabancı Dil Bilgisi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Evet	278	3,8318	0,58208	4,589	296	0
Hayır	20	3,195	0,81109			

Bunun yanı sıra, yabancı dil bilgisi kültürel zeka açısından değerlendirildiğinde yapılan t testi sonuçlarına göre, yabancı dil bilmenin kültürel zeka açısından önemli bir etken olduğu ve bu ilişkinin anlam düzeyinin $p=.00$ ($p>.05$) olmasından dolayı yabancı dil bilmenin kültürel zeka açısından anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, araştırmada yer alan demografik değişkenlerin bağımsız değişkenlerden kültürel mesafe ve kültürel zeka açısından etkisi analiz edildiğinde; katılımcıların eğitim durumunun ve yabancı dil bilgilerinin kültürel zeka açısından anlamlı etkileri olduğu ifade edilebilir. Eğitim seviyesinin artması ve yabancı dil bilmek kültürel zeka düzeyini etkilemekte ve anlamlı bir fark yaratmaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, Türkiye'deki mermer ihracatı yapan işletmelerin ihracat yaptıkları ülkeler ile aralarındaki algılanan kültürel mesafe ve ihracatçının kültürel zekasının ilişki kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, ilgili değişkenlerin tamamının bir arada bulunduğu ve bunların doğaltaş/mermer sektöründe yer alan firmalar açısından değerlendirildiği ilk çalışma olmakla birlikte; ölçümlenen model yapılan analizler sonucunda doğrulanmıştır. Araştırmada ele alınan sektörün mermer/doğaltaş olarak seçilmesi de, Türkiye'de bu sektörün ihracat alanında önemli bir konuma sahip olmasıdır. Araştırmada sadece bir sektör ele alınsa da bulgular diğer ihracatçı işletmeler için de kültürel zeka, kültürel mesafe, ilişki kalitesi ve performans ilişkileri hakkında ipuçları sağlayabilir.

Araştırmada ele alınan 4 hipotezden birincisi kabul edilirken diğer üç hipotez red edilmiştir. Çalışmanın birinci hipotezi olan *“Kültürel zeka, ile algılanan kültürel mesafe arasında ters yönlü bir ilişki vardır”* hipotezi ile ilgili olarak ulaşılan bulgularda da belirtildiği gibi kültürel zekanın algılanan kültürel mesafe üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı sonucu elde edilmiştir. Daha önceden yapılan çalışmalarda, kültürel zekanın algılanan kültürel mesafeyi azalttığına dair görüşler bulunmaktadır. Kültürel zeka ile ilgili yapılan ulusal çalışmalar bu kavramların son yıllarda değerlendirilmeye başlanmasına sebep olmuştur. Bu konuda çok sayıda çalışma olmamasına rağmen Yeşil (2009), kültürel zekanın farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren firma ve yöneticilerinin sahip olması gereken bir beceri olduğunu savunmuş, bu beceriye sahip bireylerin güçlü iş ilişkilerine sahip olması açısından önemine vurgu yapmıştır. Aynı zamanda, kültürel zekaya sahip olan bireylerin kültürel anlamda oluşan mesafenin ve sorunların çözümünde kolaylıklar elde edebileceği de ifade edilmiştir. Bunun yanında, uluslararası çalışmalara bakıldığında, Charoensukmongkol (2014)'un Tayland'da yaptığı çalışmaya göre, firma sahibinin kültürel zekası ile firmanın uluslararası bilgiye sahip olup, kültürel farklılıkları ortadan kaldırması arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Magnusson vd. (2013)'nin çalışmasında da, ABD'li ihracatçı firmaların yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekanın çevresel farklılıkları ve uyum sağlama sürecindeki sorunları en aza indirme konusunda olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Ancak, bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, ihracat yapan yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekanın, algılanan kültürel mesafeyi

azaltma konusunda anlamlı etkileri olmadığı hem derinlemesine görüşmelerden elde edilen sonuçlara yansımış, hem de anket sonuçlarıyla bu görüş desteklenmiştir. Bu çalışma için yapılan derinlemesine görüşmeler doğrultusunda, G firmasının ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı, kültürel zekanın algılanan kültürel mesafeyi azaltma konusunda anlamlı etkileri olmadığına dair görüşünü şu şekilde ifade etmektedir:

Ticarette kültürel farklılık diye bir şey yok açıkçası. Ticarette ben adamın dinine, ırkına, kültürüne bakmıyorum. Ticaret farklıdır. Örneğin, siz ve ben aynı kültürdeniz diyelim. Aynı yerde büyümüşüz, ama ticari anlayışımız uymuyor. Komşuyuz belki, yan yana büyüdük diyelim. Yine de işin içine ticaret girince durum farklı oluyor. Bazen de, siz dünyanın öbür ucundan biriyle daha iyi iletişim kurup daha iyi anlaşabiliyorsunuz. Bunun kültürle bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum. İnsan sarrafı olmakla alakalı bir durum bu. Kültürel zekaya sahip olmak, ticarette dengeleri değiştirmez. Sektörde uzun yıllar çalıştığın zaman müşterileri iyi tanırsın ve onlarla samimi olursun. Ticarette uyum sağlayacağın şartlar var, uyum sağlayamayacağın şartlar var. Kültürel zekaya sahip olunca uyum sağlayacaksın ve mesafeleri en aza indireceksin diye bir kural yok. Bir örnek vermek gerekirse, kültürel olarak oldukça uzak olduğumuz bir Asya ülkesi olan Çin ile oldukça iyi ilişkiler içindeyiz, en fazla ihracatı bu ülkeye yapıyoruz diyebiliriz. (Kişisel görüşme, 28.03.2017).

Benzer şekilde, A firmasının kurucu ortağı da konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde belirtmektedir:

Ticarette tanışık olmanın, aynı kültürden gelmenin, aynı dili konuşmanın, aynı amaçları paylaşmanın muhakkak olumlu etkileri var. Ancak, aynı kültürde olmak bi farklılık arz etmiyor. Aynı kültür içinde örneğin Türkiye’de bildiğimiz tanıdığımız her bakımdan ortak özelliğimiz olan bi kişiye mal verdiğimizde, ticaret yaptığımızda, karşılıklı olarak hoşnutsuzluklarımız oluşuyor. Dolayısıyla, ticarette kapıyı açmak bakımından, kültür, ortak kültür, yakınlaşmanın önemi var. Ancak, işin devamında, sürekliliğinde, kültürlerin çok büyük katkısı olmuyor. Ayrıca ticaret yaptığımız ülkeleri ben ülkeleri birbirinden ayırmıyorum. Örneğin, Amerika’daki alım kültürü, daha gevşek, daha rahat bi anlayışa dayanıyor. Bi takım eksiklikler, aksaklıklar veya mükemmellikler olması onlar için çok fark etmiyor. Ancak örneğin Avrupa ülkesine ihracat yaptığınız zaman Avrupa’da kendini en iyi görme, en iyi bilme konusunda bir önyargı var. Aslında o anlamda kendilerinin en iyi bildiğini, bu malların en iyi kalitede olması gerektiğini düşünüyorlar. Ancak aynı kalitedeki ihracatımızı Avrupa’ya yapmakla Amerika’ya yapmak arasında çok büyük fark var. Avrupalı aynı malı beğenmiyor, Amerikalı aynı mala çok büyük değer katıyor, çok büyük memnuniyetini ifade ediyor. O anlamda ülkeler arasında, kıtalar arasında daha doğrusu farklılıklar var. Bu noktada, sizin kültürel zekaya sahip olmanız belki başta avantaj gibi görünebilir ama uzun vadede sonucu değiştirmez diye düşünüyorum. (Kişisel görüşme, 13.03.2017).

Görüşme yapılan kişiler, müşterilerin birbirinden kültürel anlamda farklı olmasının ve bu kültürlere uyum sağlamanın yaptıkları ticarete etkisinin uzun vadede çok önemli olmadığını belirtmiştir. Aynı zamanda küreselleşmeyle birlikte görüşmeciler, dünyanın tek bir pazar olduğunu, ihracat yaptıkları müşterilerin kültürlerine ait bu ayrımın çok keskin olmaması gerektiğini ve ticarete bunun çok önemli olmadığını savunmuşlardır. Literatürde vurgulanan ifadelere rağmen; bu çalışmada elde edilen görüşmeler ve ölçümlenen modelin sonuçlarına göre, özetle kültürel zekanın algılanan kültürel mesafe üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguları aslında özellikle genç kuşak yöneticilerin ülkeler arasında belirli kültürel farklılıklar olduğunu bildikleri; dil, din, iş yapma biçimi açısından farklı kültürlerin varlığını yadsımadıkları ancak bunu çok da bir sorun olarak görmedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür. Kullanılan kültürel mesafe ölçeği ülkeler arasındaki kültürel unsurlar açısından farklılıkları sorguladığı için doğal olarak Türkçe ile İngilizce ya da başka bir dil arasında farklılık olduğu ve bu farklılıkların ölçeğin diğer unsurlarında da çıkabileceği açıktır. İleride bu ölçek ile birlikte her bir kültürel mesafe unsurunun yöneticiler açısından sorun olarak algılanıp algılanmadığı da ölçülebilir.

İkinci hipotez olan “*Algılanan kültürel mesafe ile ilişki kalitesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır*” doğrulandığı için algılanan kültürel mesafenin ilişki kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle ihracatçı ve ithalatçı ülkeler kültürel açıdan birbirinden farklı oldukça, ihracatçı firma ve müşterisi arasındaki ilişki kalitesi bu durumdan olumsuz etkilenecektir. İlişki kalitesi konusunda birçok çalışma bulunması ve bunun farklı disiplinler arasında incelenmiş olmasının yanı sıra; ithalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişki kalitesi de birçok farklı değişkeni etkileyebilmektedir. İlişki kalitesi, çoğunlukla güven, bağlılık ve tatmin üzerine kurulan ve taraflar arasındaki ilişkinin gücünü temsil eden bir faktördür. Woo ve Ennew (2004, s.1258)'e göre, ilişki kalitesi firma ve müşteri arasındaki uyumluluk düzeyini ifade etmektedir. Bu uyumun fazla olması, ilişkinin kalitesinin de fazla olduğu anlamına gelmektedir. İthalatçı ve ihracatçı arasındaki ilişki kalitesi incelendiğinde de benzer durum geçerlidir. İlişki kalitesiyle ilgili yapılan çalışmalarda (Ling-yee ve Ogunmokun, 2001; Bloemer, Pluymaekers ve Odekerken, 2013; Ahamed ve Skallerud, 2015; Lages, Silva ve Styles, 2009; Ural, 2009), bu faktörün ihracat performansına olan etkisi araştırılmış; ancak algılanan kültürel mesafe ile arasındaki ilişkiye dair somut çalışmalar gözlenmemiştir.

Algılanan kültürel mesafenin ilişki kalitesini olumsuz yönde etkilediğine dair düşüncelerini B firmasının ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı şu şekilde ifade etmektedir:

Benim için ilişki kalitesi güven. Yani ticaret güven üzerine kurulur. Tabiki de bir ticaret yapıyorsan herkesin mantalitesi kazanmak üzerinedir; ama güven olmadan sürekli bir ticari ilişkinin varlığı ve devamlılığı mümkün değil. Güven olursa, o insan sana güvenirse, belli bir müddetten sonra her şey akıcı bir şekilde geliyor ve ticaret hızlanmaya başlıyor. Bana göre, kaliteli ilişki ve ticaret güven üzerine kuruluyor. Genel, ilişki anlamında da temel ilişkilerin hepsinde süreklilik için en önemli şey aslında güvenidir. O yüzden, güvenin yani müşterinizle aranızdaki ilişkinin iyi olması için ticaret yaptığımız firmalarla aramızdaki mesafeyi kaldırmamız gerekir. Örnek vermek gerekirse, babam bir Arap ülkesine gittiklerinde görmüş. Orarada kültürel olarak elle yemek yeniyormuş. Babam da orada bir iş yemeğine çıkmış ve aynı onlar gibi yemeği elleriyle yemeye başlamış. O sırada masada gülüşmeler olmuş. Müşterilerle daha fazla yakınlık kurulmuş. Ondan sonra da o kişilerle ticari ilişkileri, dostluk ve sonrasında ticari ilişkileri de gelişmiş. (Kişisel görüşme, 12.04.2017).

Her ne kadar kültürel mesafe ve ilişki kalitesi arasındaki ilişki araştırmanın sonuçlarına göre anlamlı çıksa da, bu konuda birbirinden farklı düşünen ihracatçılar bulunmaktadır. Bu bağlamda, algılanan kültürel mesafe ve ilişki kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik düşüncelerini D firmasının ihracattan sorumlu ortağı şu şekilde ifade etmektedir:

Kültürel mesafe ve müşterinizle aranızdaki ilişki kalitesi arasında illaki bir etki var. Ama söyle söyleyeyim; sürdürülebilirlik önemli iki ülke arasındaki ticarete. Nasıl bir sürdürülebilirlik? Örneğin bir malzeme üretiyorsunuz, bir başka ülkeye ihracat yapıyorsunuz. Ya da, siz başka bir ülkeden bir ürün tedarik ediyorsunuz. Her iki ilişki açısından, her iki firma için de veya her iki ülke için de, sürdürülebilirlik ticarete birinci kavram. Sebebi de şu; ilişkiniz ne kadar iyi olursa olsun, kültürel anlamda ne kadar iyi anlaşıyorsanız anlaşım, örneğin birbinizin önemli günlerini hatırlıyorsunuzdur, birbirinize işte hediyeler gönderiyorsunuzdur, birlikte çok iyi vakit geçiriyorsunuzdur, iki firma olarak anlaşıyorsunuzdur; fakat eğer siz birbirinizi çıkar ilişkisinde tatmin edemiyorsanız, birbirinizi destekleyemiyorsanız bu ilişki yürümez. Ne kadar kültürel olarak birbirinize yakın olursanız olun bunu başaramazsınız. O yüzden, birbirinize karşı fayda- maliyet dediğimiz o şeyi karşılamanız gerekiyor. Yani ben bir ürün alıyorum ve bunun sürdürülebilir olmasını istiyorum. Yani, o yüzden kültürler etkili; etkili değil ama, onun haricinde birazcık daha artık materyaller de önemli. Öyle söyleyeyim. (Kişisel görüşme, 27.03.2017).

Yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, görüşmecilerin genel fikri; ihracat yaptıkları firmalarla aralarındaki kültürel farklılığın ilişki kalitesi üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir. İş yaptıkları ülkeler ne kadar

kendi kültürlerinden farklı olursa olsun, bunun ilişki kalitesini güçlü tutmak adına başedilmesi gereken bir sorun olduğunu savunmaktadırlar.

Farklı kültürlerle sahip müşterilerle yaşanan ilişkinin zorluğu ve bu kültürlerle uyum sağlamanın zorlukları üzerine değinen F firmasının ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı bu konuya dair görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

Müşteriye gerçekten değer vererek ve onun beklentilerini karşılayacak şekilde, müşterinin dilediklerini, taleplerini dinleyecek şekilde, insanca yaklaşarak ona cevap verdiğinizde, müşteri karşılığında istediği ürünü veya hizmeti sizden alıyorsa size karşı güven duygusuna sahip oluyor. Böylece siz de onun beklentilerini eğer boşa çıkarmadan teslimatınızı yaparsanız, ileride yapılacak ihracatlarda sizin yapacağınız, onun yapacağı ithalatlarda sizi tercih etmesi bazen belki paranın veya ürünün fiyatının bile önüne geçiyor. Örneğin bazı ülkelerdeki ziyaretlerinizde, Türkiye'den müşterilere götürdüğünüz küçük hediyeler, ülkeyi çağrıştırıcı, karşı tarafın hoşuna gidebilecek çeşitli hediyelik eşyalar bile o karşı tarafın güvenini kazanmanızda büyük fayda sağlıyor. Ayrıca müşterilerin Türkiye'yi ziyareti sırasında üretim tesisinizi gezmesini talep etmesi durumunda eğer ona kapıları kapatmayıp üretim tesisinizi gezdirmeniz, onu müşteriymiş gibiymiş değil de, sanki sizin ziyaretinize gelen normal bir vatandaşmış gibi dikkate almanız bile bazen olumlu yaklaşım olarak gözüktüp, size işin verilmesini veya siparişin size verilmesi konusunda fayda sağlıyor. Öte yandan, uzun zamanlı, yani yıllara dayanan ihracat ve ithalat işlemlerinde ise, müşteriler artık birbirlerinin ne zaman neyi sipariş edebileceğini tahmin ediyor ve belki 1-2 ay öncesinden karşı taraf size sipariş vermeden, onu hatırlatıcı bazı görüşmelerle emaille veya telefon ve benzeri görüşmelerle müşterilerle kurduğunuz dostluk, sizin hiç bi anda beklemediğiniz bir anda bile size sipariş olarak dönebiliyor. Bu da büyük ihtimalle yıllarca geliştirdiğiniz o güven duygusunun karşı taraftan bi teveccühü gibi birşey (Kişisel görüşme, 04.03.2017).

Nitekim ölçüm modelinden elde edilen sonuçlara göre de, literatür ve derinlemesine görüşmeler desteklenmiş; kültürel mesafenin ilişki kalitesi üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğuna dair bir sonuç elde edilmiştir. Firma yöneticilerinin algıladığı kültürel mesafenin fazla olması, ithalatçı ile ihracatçı firma arasındaki ilişki kalitesinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Doğaltaş sektöründeki ihracatçı firma, farklı kültürlerle sahip müşterilerle aralarındaki psikolojik mesafe ve farklılıklar düşük seviyede olduğunda, ilişki kalitesinin daha iyi olabileceği; bu farklılıkların yüksek seviyede olduğu durumlarda da ilişkinin kalitesinin daha düşük olabileceği söylenebilir. Kültürel mesafenin iki taraf arasındaki ilişkileri ve bu ilişkinin kalitesini etkileyebileceği açıktır. Örneğin ihracatçı ve ithalatçının bir iş yemeğinde birlikte olduklarında bile gelenek, görenek, din vb. farklılıklar iki tarafın birbirinin kültürüne duyarlı olmasını gerektirecektir. Dolayısıyla

üçüncü hipotezde sorgulanan kültürel zekanın ilişki yönetiminde etkili olacağı söylenebilir.

Üçüncü hipotezde belirtilen “*Kültürel zeka, ilişki kalitesini olumlu yönde etkilemektedir*” ifadesine göre bulgulara da belirtildiği gibi yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekanın müşterileriyle aralarındaki ilişki kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Kültürel zekanın ilişki kalitesi ile olan ilişkisine yönelik daha önceden yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalarda, yöneticilerin yüksek kültürel zekaya sahip olmasının, takım üyeleriyle aralarındaki ilişkinin güçlü olmasına yol açtığı (Mercan, 2016a, s. 39), farklı kültürlerle sahip çalışanlar ve müşterilerle sağlam ilişkilerin kurulmasını sağladığı (Groves ve Feyerherm, 2011; Zhang, Yang ve Liu, 2012; Ersoy, 2014) sonucu elde edilmiştir.

Yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekanın ilişki kalitesini olumlu yönde etkilediğine dair düşüncelerini C firmasının ihracat müdürü olan kişi şu şekilde ifade etmektedir:

Kültürel zekaya sahip olduğunuzda işler daha da kolaylaşıyor. Kültürel zekaya sahip olup akıllıca hareket etmek, müşterinizin aklında ve kalbinde önemli bir yere sahip olmanızı sağlıyor. Örneğin, akşam nerde ne yemeği yiyelim demek gelen misafirinize, ona ülkenin çok özel bir yerini göstermek, yerinde bir davranış oluyor. Ben Eskişehir’e yani buraya gelen insanlarımızı misafir ederken, hep Eskişehir’in tarihi yerlerini, önemli yerlerini gezdirmeyi adet edinmişimdir. Önemli ve iyi yemekleri yiyip iyi duygularla ayrılmasını istemişimdir. Bu duyguyu ben birçok meslektaşımın paylaştığını biliyorum. Bu gibi davranışlarda bulunmak müşteriyle olan iletişiminizi ve ilişkinizi güçlendiriyor aynı zamanda uzun dönemli ilişkiler kurarak ticaretin sürekliliğine yardımcı oluyor. (Kişisel görüşme, 01.04.2017).

F firmasının ikinci kuşak ortağı olan görüşmeci ise kültürel zekanın bazı ülkelerle gerçekleştirilen iş ilişkisinde daha önemli kazandığını belirtmektedir.

Daha çok Avrupa Birliği ve benzeri ülkeler dışındaki ülkelere yapılan ihracatlarda kültürel zekanın ilişki kalitesini arttıracığını düşünüyorum. Çünkü Avrupa Birliği ülkelerindeki ihracatlarımızda genellikle müşterilerin bizden beklentileri, bizim onlara karşı gösterdiğimiz iyi niyet, iyi ilişkiler, kişisel olarak onların beklentilerini karşılayacak faaliyetlerimiz değil de, her zaman ürüne yönelik, fiyat, kalite teslim süresi ve süreklilik oluyo. Ama diğer ülkelerde bazen ihracatın arttırılmasına yönelik olarak yaptığımız kişisel faaliyetler, sizin duygusal olarak ihracatta bazen karşı tarafın tatmin duygusunu sağlayabilecek hareketler yapmanız daha kolay oluyo ve daha önemli bi kriter oluyor. Tabii ki bunun önemi de farklı bi şekilde size dönüş olarak size yansiyacaktır. Eğer siz ihracatınızı arttırmak istiyorsanız kültürel mesafenizin nispeten daha yakın olduğu ülkelerle, kültürel zincirleri koruyarak işte

daha güçlü ve sağlam ilişkiler kurarak, ihracatınızın performansını arttırabilirsiniz. Çünkü bu ülkeler daha subjektif, kişiye dayalı iş yapıyorlar. Çok fazla kriter, kalite, standart mutlaka onlar için de önemli ama, bizim kadar daha doğrusu Avrupa Birliği kadar katı değiller. Onlar biraz daha esnek. Kişinin onlara olan yaklaşımını dikkate alarak, biraz daha insani değerleri dikkate alarak, iş yapış biçimine gidiyorlar (Kişisel görüşme, 04.03.2017).

Yöneticilerin sahip olduğu kültürel zeka düzeyinin yüksek olmasının, ihracatçı ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesini olumlu yönde arttırdığı gözlenmiştir. Araştırmaya katılan ihracatçıların kültürel zeka düzeylerine ait değerlerin yüksek olduğu gözlenmekle birlikte; elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça kültürel zeka seviyelerinin de arttığı gözlenmiştir. Benzer şekilde, araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yabancı dil bilen yöneticilerin de sahip olduğu kültürel zeka düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, yüksek kültürel zekaya sahip yöneticilerin kültürel olarak farklı ülkelerde dahi ilişki kalitesini iyi bir şekilde yönetebildikleri şeklinde bir yorumda bulunulabilir. Görüşme yapılan firma yetkililerinin yüksek kültürel zekaya sahip olmasının, eğitim seviyelerinin ve yabancı dil bilgilerinin yüksek olmasından kaynaklı olabileceği ve bu firmaların sektörde uzun süredir faaliyet göstermelerinin, müşteriler ve ülkeler hakkında deneyime sahip olmalarında da kültürel zeka düzeylerinin etkili olabileceği yorumu yapılabilir. İhracatçı firmaların yöneticilerinin kültürel zekaya sahip olması, karşılaştıkları farklı kültürlerle kolayca uyum sağlamalarına ve müşterileriyle olan ilişkilerinde daha stratejik kararlar alabilmelerine neden olabilir. Bu bağlamda, doğaltaş sektöründe ihracat yapan yöneticilerin, firmalarının uzun vadede olumlu sonuçlar alabilmesi açısından sahip oldukları kültürel zeka düzeyinin önem atfettiği yorumu yapılabilir.

Dördüncü hipotez olan *“İlişki kalitesi, ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir”* kabul edildiği için ihracatçı ve müşteri arasındaki ilişki kalitesinin, firmanın ihracat performansı üzerinde etkili olduğu, performansı olumlu yönde etkilediği kabul edilmiştir. İhracat performansı, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar açısından finansal ve stratejik anlamda değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, uluslararası faaliyetlerden elde edilen sonuçlar olarak yansımaktadır. İhracat performansı, birçok farklı kavram ile birlikte değerlendirilip ele alınan bir olgudur, ancak bu çalışmada ihracat performansına etki eden belirleyiciler değerlendirildiğinde, ilişki kalitesi ve ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda (Julian ve O'Cass, 2004), ihracat yapan firmaların ve ihracat yapılan pazarın özellikleri incelenmiş olup, ihracat performansı ile ilişkisi araştırılmış ve bu özelliklerin ihracat performansını

olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda Türkiye'de yapılan çalışmalarda (Ural, 2009; Erdil, 2014) firmaların müşterileriyle kurdukları uzun dönemli ilişkilerin, kurulan iş birliklerinin etkinliğini ve ortak amaçlara ulaşmadaki başarıyı arttırdığı gözlenmiştir. Uluslararası çalışmalarda da (Lages, Silva ve Styles, 2009) ilişki yönetimi beceresine sahip firmaların ürün kalitesini arttırmasına bağlı olarak ihracat performansına da katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

Görüşme yapılan firma yöneticileri ihracat performansı kavramını öncelikle finansal anlamda elde edilen çıktılar olarak yorumlamışlardır. Görüşmeciler, finansal anlamda bir getiri olmadan ihracat performansından bahsetmenin anlamlı olmadığını ifade etmişlerdir. İhracat yapan firmalar ile müşterileri arasındaki ilişki kalitesinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediğine dair düşüncelerini A firmasının kurucu ortağı olan kişi şu şekilde ifade etmektedir:

İhracat performansından bahsettiğimizde ilk aklıma gelen şey sürekliliktir. Ekonomik duruma bağlı olarak, ihtiyaçlara bağlı olarak, ihracatlarınız rakam bazında, miktar bazında, düşüş ya da yükseliş gösterebilir. Ancak, önemli olan kaliteyi, malı, servisi, hizmeti sürekli sağladığınız ve bunun hep arkasında durduğunuz takdirde, ama en önemlisi müşteriyle aranızdaki ilişkiyi iyi tuttuğunuz sürece ihracat performansınız iyi demektir. Bir müşteriye bir mal verdiğiniz zaman, üç beş yıl sonra aynı malı ya da aynı hizmeti tekrar sunduğunuzda aynı zamanda ilişkilerinizi sağlam temellere dayandırdığınızda ancak fark yaratırsınız. Hangi konuda ihracat yapıyorsanız, müşteri eğer o konuda sizden tekrar bir talepte bulunuyor siz de bunu karşılıyorsanız, sizin ihracat performansınız var demektir ve ilk basamağı çıkıyorsunuz demektir. Ondan sonra basamak çıkmak için bir sürü faktörler var ama, ihracat performansının ilk etabı bence sürekliliktir. (Kişisel görüşme, 13.03.2017).

Literatürde daha önce yapılan çalışmalar ve derinlemesine görüşmelere ilave olarak; araştırmanın modeli ölçümlendiğinde de, ilişki kalitesinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı örneklem göz önünde bulundurulduğunda, doğaltaş ihracatı yapan firma yöneticileri, müşterileriyle olan ilişkilerini güçlü tuttuğunda, bunun ihracattan elde ettiği performansa katkısının belirleyici bir faktör olduğu söylenebilir. Özellikle rekabetin çok yoğun olduğu günümüz iş ortamında ilişki kalitesinin daha da önem kazandığı B firmasının ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı tarafından şu şekilde vurgulanmaktadır:

İlişki kalitesi ihracatı etkiler. Yani müşterilerini devamlı takip etmen gerekir; onlarla devamlı iletişim halinde olman gerekir. Yani müşteriye şey yapmazsan, çok fazla kullanamazsan, o kadar çok rakibin var ki sektörde, artık rekabetçi bir sektör oldu mermer sektörü. Son zamanlarda çok çok daha hani benim babamların dönemindeki ticaretle şu andaki ticaret

arasında çok fark var. O gün 10 tane mermerci varsa, bugün 200'e 300'e çıkmış sayı. Rekabetçi bir piyasadayız. Sen herkes de o kadar şeffaf ki; herkes de her ürünün fiyatını biliyor. Benden de alıyor, senden de alıyor fiyatı ve sen de benim fiyatımı biliyorsun. O kadar şeffaflaşmış piyasa. O yüzden de biraz müşteri ilişkilerinde önem taşıyor, arz ediyor. Güven önemli. Güven yanında müşteri ilişkileri de önemli. O müşteri hem sana güveniyorsa hem de, müşteriyle senin arandaki bağ kuvvetliyse, iş anlamındaki bağ kuvvetliyse, ondan 18-20 dolara atıyorum bir malzemeyi, senden 20 dolara tedarik ediyordu. Diğer insan 18 dolar teklif etti, gelir sana bunu da söyler. Sen ya tamam ben 18 yapamam ama 19 da anlaşılmı dersin atıyorum. Bu sayede bunu oluşturabilirsin. Veya sırf sana güvendiği için, sırf ilişkini sıkı tuttuğun için senle 20 dolara devam etmeyi de kabul edebilir yani. O açıdan müşteri ilişkisi çok çok önemli yani. (Kişisel görüşme, 12.04.2017).

İhracatçı firmaların müşterileriyle aralarındaki ilişki, ihracat konusunda elde edecekleri performansı uzun vadede olumlu yönde etkileyebilir.

Özetle bu çalışmada elde edilen sonuçlar, doğaltaş/mermer sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçların yanı sıra, sektörde sürekliliği olan uluslararası bir doğaltaş/mermer fuarına katılım gösteren firma sahiplerinden/yöneticilerinden anket aracılığı ile ulaşılan veriler ışığında şekillenmiştir. Görüşmelerden ve araştırmada yer alan ölçüm modeline göre yapılan path (yol) diyagramından da elde edilen sonuçlar doğrultusunda, algılanan kültürel mesafenin ya da kültürel zekanın ihracat performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar için müşterileriyle aralarında oluşan ilişki kalitesinin ihracat performansının yüksek olması açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Ancak, elde edilen hem görüşme hem de anket sonuçlarına göre, literatürde belirtilenin aksine yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekanın firmaların müşterileriyle aralarında yaşadıkları kültürel farklılıklara etkisinin anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, firmaların ihracat yaptıkları müşterileriyle karşılaştıkları kültürel mesafenin en aza indirilmesiyle ilişki kalitesinin artacağı sonucu literatürü destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra, firma yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zeka, benzer şekilde ilişki kalitesini arttırarak daha önce yapılan çalışmaları desteklemektedir. Aynı zamanda çalışmada elde edilen sonuçlara göre; mermer/doğaltaş sektöründe yer alan firmaların yapılan ihracattan elde edecekleri olumlu sonuçları, müşterileriyle güçlü ilişkiler kurarak elde etmesi mümkündür.

5.2. Sınırlılıklar ve Öneriler

Her ne kadar firmalar ve müşterileri arasında ilişki kalitesini ve ihracat performansını arttırmaya yönelik faktörler araştırılmış ve mümkün olduğunca kapsamlı veri ve buna dayalı bulgu elde edilmeye çalışılmış olsa da bu çalışmada da birtakım kısıtlılıklar bulunmaktadır.

Öncelikle, doğaltaş/mermer sektöründe Türkiye'de her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen en büyük fuara katılım gösteren firmalar üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Sektör seçimi için Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri'nden elde edilen ihracat rakamları referans alınmıştır. Doğaltaş sektörü Türkiye ihracatında önemli bir yüzdeye sahip olsa da, yine ihracat açısından önemli yere sahip diğer sektörlerde durum farklı olabilir. Bu sebeple, farklı sektörler için de benzer çalışmalar yapılabilir. Mermer ve doğaltaş markalaşmanın çok fazla olmadığı ve genelde endüstriyel ürünler olma özelliği taşımaktadır. Tekstil ve beyaz eşya, televizyon gibi tüketim ürünleri ihracatı yapan firmalar araştırılabilir.

Bu çalışmada ele alınan firmalar daha çok aile işletmesi niteliği taşıyan ve KOBİ olarak nitelendirilebilecek firmalardır. Ülkemizde ihracatçılar içinde önemli bir yere sahip olan büyük ve kurumsal işletmeler mevcuttur. Bu işletmeler dış ticaret ya da uluslararası ticaret departmanlarında istihdam ettikleri kişilerde kültürel mesafeyi bir sorun olmaktan çıkartacak kültürel zekaya sahip, farklı kültürlerle aşına ya da kültürel farklılıkları yönetebilecek kişiler istihdam edebilirler. İhracatçı kobiler söz konusu olduğunda genellikle aile işletmeleri oldukları gözönüne alınınca istihdam ettikleri kişilerde kültürel zeka ve dolayısıyla kültürel farklılıkları yönetebilme becerisini gözönüne almaları önerilebilir. Aileden yeni kuşakları ise kültürel zekalarını artırıcı eğitim ve deneyimlere yönlendirmeleri de önemlidir. Küreselleşme döneminde işletmelerin sadece kültürel olarak benzer ülkelerdeki firmalar ile iş yapamayacakları açıktır. Her ne kadar bu çalışmada da kültürel mesafenin az olması ilişki kalitesini artıran bir sonuç olarak ortaya çıksa da yeni pazarlar yeni kültürler anlamına gelebilir. Uluslararasılaşma ile ilgili safha teorileri işletmelerin ilkönce kendilerine yakın kültürlerle ihracat yaptıklarını belirtmektedir. Bu araştırmanın örnekleminde de Ortadoğu ülkelerine ihracatın ağırlığı göze çarpmaktadır. Ancak tüm dünyanın Pazar olarak görüldüğü günümüzde farklı kültürler ile iş yapmanın gereği kaçınılmazdır. Bu çalışmada kullanılan kültürel mesafe ölçeği iki iş ortağı arasındaki kültürel farklılıkları ölçmektedir. Gelecekteki araştırmalarda her bir unsurun örneğin iki kültür arasındaki, dil, din vb

farklılıkların iki taraf arasındaki ilişkiler açısından ne derece önemli bir sorun olup olmadığı da ölçülebilir.

Bunun yanında, ihracat performansı kapsamında yöneltilen anket sorularında yer alan ifadelerin subjektif ölçütler olması ve katılımcıların soruları en fazla ihracat yaptıkları ülke açısından değerlendirmesi bir kısıtlılık yaratmaktadır. Bu bağlamda, sonradan yapılacak çalışmalarda ihracat performansını ölçmek için objektif ölçütler kullanılabilir ve araştırma ülkeler bazında ayrı ayrı değerlendirilebilir.

Son olarak sektörel bazda bir değerlendirme yapmak gerekirse; doğaltaş/mermer sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat yapan firmalar açısından, bu çalışmanın yol gösterici bir araştırma olduğu düşünülmektedir. Sektörde uzun süre var olma ve ihracat anlamında yüksek performans gösterme amacı taşıyan firmalar için, kültürün ve ilişki kalitesinin önemine odaklanmak gerektiği bu çalışma ile görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaby, N. and Slater, S.F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6 (4), 7-26.
- Ahamed, A.F.M.J. and Skallerud, K. (2015). The link between export relationship quality, performance and expectation of continuing the relationship. *International Journal of Emerging Markets*, 10 (1), 16-31.
- Akdemir, B., Çalış Duman, M. ve Tunalılar, T.T. (2016). Uluslararası işgücü pazarının yeni rolü: Kültürel zeka. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), 29-47.
- Aksoy, Z. (2015). *Kültürel zeka: Kültürlerarası iletişim ve yönetimde çağdaş bir yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aksu, A.A. ve Ehtiyar, V.R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alvarez, R. (2007). Explaining export success: Firm characteristics and spillover effects, *World Development*, 35(3), 377–393.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Ang, S., Van Dyne, L. and Koh, C. (2006). Personality correlates of four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*. 31 (1), 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance, *Management and Organization Review*, 3 (3), 335–71.
- Ashnai, B., Smirnova, M., Kouchtch, S., Yu, Q., Barnes, B.R., Naudé, P. (2009). Assessing relationship quality in four business-to-business markets. *Marketing Intelligence and Planning*, 27 (1), 86-102.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: A critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 583-610.
- Azar, G. and Droegendijk, R. (2014). Psychic distance, innovation, and firm performance, *Management International Review*, 54 (5), 581-613.
- Azar, G. and Droegendijk, R. (2016). Cultural distance, innovation and export performance: An examination of perceived and objective cultural distance. *European Business Review*, 28 (2), 176-207.

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. (10. baskı). USA: Thomson Wadsworth.
- Baldauf, A., Cravens, D.W. and Wagner, U. (2000). Examining determinants and of export performance in small open economies. *Journal of Word Business*, 35(1), 61-79.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 17 (1), 99-120.
- Bauer, H.H., Grether, M. and Leach, M. (2002). Building customer relations over the internet. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 155-163.
- Beloucif, A., Donaldson, B. and Kazancı, U. (2004). Insurance broker client relationships: An assessment of quality and duration. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (4), 327-342.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Beşeli, N. (1997). KOBİ'lerin dış pazarlara açılabilmesi için alternatif yöntemler. *İGEME'den Bakış*, 36-39.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V.E., Spadafora, E., Van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130.
- Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H., Ogilvie, D., Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited, *Academy of Management Journal*, 40 (3), 716-737.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M. and Oderkerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22, 363-380.
- Brislin, R.; Reginald, W. and Brent, M. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goal. *Group Organization Management*, 31, 40-55.
- Brown, A.D. (1995). *Organisational Culture*, London: Pitman Publishing.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.
- Canitez, M. ve Yeniçeri, T. (2007). İhracat performansı düşük olan KOBİ'ler ile Yüksek olan KOBİ'lerin farklılıklarını belirlemeye yönelik bir pilot araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 113-134.
- Chang, L.C. and Chuang, H. (2005). The study of subculture and consumer behavior: an example of Taiwanese University students' Consumption Culture. *Journal of American Academy of Business*, 7 (2), 258-264.

- Charoensukmongkol, P. (2014). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 1-18.
- Chen, L. and İsa, M. (2003). Intercultural communication and cultural learning: The experience of Japanese visiting students in the U.S. *Howard Journal of Communications*. 14 (2), 75-96.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D., (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68–81.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, (51), 391-399.
- Çavuşgil, S.T. and Zou, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58 (1), 1–21.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve Lisrel uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries. *European Journal of Marketing*, 28, 19-33.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Dhanaraj, C. and Beamish, P.W. (2003). A resource based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 242- 261.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint- export performance measurement: Reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16, 444–457.
- Doğan, M.K. (1996). *Büyük Türkçe Sözlük*. (11. Baskı) İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doney, P.M. and Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships, *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Dorsch, M.J., Swanson, S.R. and Kelley, S.W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128-142.
- Drogendijk, R. and Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises, *International Business Review*, 15 (4), 361-380.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present, and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173–190.

- DuPlessis, Y. (2011). Cultural intelligence as managerial competence, *Alternation*, 18 (1), 28-46.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4). 43-56.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987). Developing buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Earley, P.C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271–299.
- Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C. and Gardner, H.K. (2005). Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. *Advances in International Management*, 18, 3-31.
- Earley, P.C. and Mosakowski, E. (2004a). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82 (10), 139–46.
- Earley, P.C. and Mosakowski, E. (2004b). Toward cultural intelligence: Turning cultural differences into a workplace advantage. *The Academy of Management Executive*, 18 (3), 151-157.
- Earley, P.C. and Peterson, R.S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), 100–115.
- Earley, P.C., Ang, S. and Tan, J.S. (2006). *Developing cultural intelligence at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: Uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir değerlendirme, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (5), 66-78.
- Elenkov, D.S. and Manev, I.M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357–369.
- Er, S. (2005). Kültürlerarası iletişim, budunmerkezcilik ve öteki. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 1, 9-18.
- Erdil, T.S. (2014). The role of foreign intermediary relationship quality on export performance: A survey on Turkish firms. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 600 – 608.
- Eren, Ş. M. (2014). Jenerik rekabet stratejilerinin firmaların ihracat performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 9 (34), 5998-6022.

- Ersoy, A. (2014). Kültürel zekanın kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki rolü: Konaklama işletmelerinde nitel bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 9 (35), 5999-6108.
- Evans, J. and Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaption through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (1), 69-78.
- Evans, J. and Mavondo, F.T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 515-532.
- Evans, J., Mavondo, F.T. and Bridson, K. (2008). Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and perofrmance outcomes. *Journal of International Marketing*, 16 (2), 32-63.
- Felbermayr, G.J. and Toubal, F. (2010). Cultural proximity and trade. *European Economic Review*, 54, 279-293.
- Fellows, K.L., Goedde, S.D. and Schwichtenberg, E.J. (2014). What's your CQ? A thought leadership exploration of cultural intelligence in contemporary institutions of higher learning. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 2, 13-34.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6–21.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long term orientation in buyer seller relationship. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Garcia, A.N., Oritz, M.P. and Barrera, R.B. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (3), 365-380.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M. and Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 223-238.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 8, 137-147.
- Gill, T.G. (2013). Culture, Complexity, and informing: How shared beliefs can enhance our search for fitness. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 16, 71-98.
- Grayson, K. and Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36 (1), 132-141.

- Groves, K.S. and Feyerherm, A.E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance, *Group & Organization Management*, 36 (5), 535-566.
- Gruen, T.W. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4 (4), 447-469.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing- developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gülmez, B. (2013). Evrensel bir kavram: Kültür; yeni bir bilimsel alan: Kültür tarihi, kültür tarihi. B. Gülmez (Ed.), *Kültür tarihi* içinde (s. 2-20) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güvenç, B. (2005). *İnsan ve Kültür*. (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hakanson, L., and Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16 (3), 195–210.
- Hakanson, L. and Dow, D. (2012). Markets and networks in international trade: On the role of distances in globalization. *Management International Review*, 52, 761-789.
- Hansen, J.D., Singh, T., Weilbaker, D.C., Guesalaga, R. (2011). Cultural intelligence in cross-cultural selling: Propositions and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), 243-254.
- Harzing, A.W. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? *Advances in International Management*, 15, 75-127.
- Hennig-Thurau, T. and Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, *Psychology ve Marketing*, 14 (8), 737-764.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Holmlund, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 32-62.
- Holzmuller, H.H. and Kasper, H. (1990). Decision-maker and export activity: A cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers, *Management International Review*, 30 (3), 217-230.
- Huff, K. C., Song, P. and Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151-157.

- Iacobucci, D. and Churchill, G. A. (2015). *Marketing research: methodological foundations*. (11th ed.). USA: South-Western College Pub.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Sosyal ve kültürel zeka arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.
- İşçi, E., Söylemez, Ö. ve Yıldırım Kaptanoğlu, A. (2013). Örgütlerde kültürel zeka ve hastane işletmelerinde kültürel zeka düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(5), 1-18.
- Jarvelin, A. and Lehtinen, U. (1996). Relationship quality in business-to-business service context.
- Johanson, J. and 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.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. and Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37 (4), 525-543.
- Julian, C.C. and O'Cass, A. (2004). The antecedents of export marketing performance: An Australian perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 99-113.
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). *Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (2), 227-237.
- Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 100-119.
- Karataş Çetin, Ç. (2014). Kültürel zeka: Uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabıtları üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 134-155.
- Kartal, B. ve Sofyalıoğlu, Ç. (2009). Kültürel uzaklığın dış pazara giriş yöntemi üzerindeki etkisinin Türkiye'deki yabancı yatırımlar açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 111-126.
- Katsikeas, C.S. (1994). Export competitive advantages: The relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, 11 (3), 33-53.
- Klein, S. and Roth, V. J. (1990). Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, 15 (5), 27-38.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3rd Ed.). New York: Guilford Press.
- Kogut, B. and Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.

- Kumar, V., Timothy, R.B. and Ladda R.N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 667-676.
- Kutlugöz H. (2007). İlişkisel pazarlama çerçevesinde alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişki kalitesi ve bir uygulama. Yayumlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A., ve Ataman, B.M. (2006). İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: İçecek sektöründe uygulamalı bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 25(7), 131-139.
- Lages, C., Lages, C.R. and Lages, L.F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58, 1040-1048.
- Lages, L.F., Silva, G. and Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17 (4). 47-70.
- Lages, L.P. and Montgomery, D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38 (9-10), 1186-1214.
- Lee, D.J. (1998). The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers. *Journal of Global Marketing*, 11 (4), 7-22.
- Leech, N.L, Barrett, K.C. and Morgan, G.A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- Leonidou, L.C. Barnes, B.R. and Talias, M.A. (2006). Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35, 576-588.
- Ling-Yee, L. and Ogunmokun, G.O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: An empirical analysis. *International Business Review*, 10, 399-420.
- Livermore, D. (2011). The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do in today's global economy. New York: Amacom.
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- MacClachlan, M. (2011). Cultural intelligence: A necessity for working effectively across cultures. <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/cultural-intelligence-a-necessity-for-working-effectively-across-cultures/>, (Erişim tarihi: 15.05.2018).

- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A.V., Randrianasolo, A.A., Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21 (4), 44-61.
- Mercan, N. (2016a). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: kültürel zeka. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 32-49.
- Mercan, N. (2016b). Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekanın kültürler arası duyarlılık ile ilişkine yönelik bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 1-13.
- Mooij, M. (2011). *Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising*. (2nd ed.). USA: Sage Publications.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group and Organization Management*. 35 (4), 456-493.
- Moon, T.W. and Park, S.I. (2011). The effect of cultural distance on international marketing strategy: a comparison of cultural distance and managerial perception measures. *Journal of Global Marketing*, 24 (1), 18-40.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. and Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Nakıboğlu, M.A.B. (2008). *Hizmet işletmelerindeki ilişkisel pazarlama uygulamalarının müşteri bağlılığı üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign marketsin the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24, 825-835.
- Okcu, D. (2014). *Kültürel Uzaklık ve Kurumsal Koşulların Doğrudan Yabancı Yatırım Tercihleri Üzerine Etkisi: Türkiye- Çin Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Ölmez, S. (2006). *Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen Kutanis, R. (2006). *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Özorhon B. ve Altun, H. (2017). Uluslararası ortak girişimlerin başarısında kültürel uyumun etkisinin incelenmesi. *İMO Teknik Dergi*, 476, 7845-7864.
- Papadopoulos, N. and Martin, O.M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19, 388-406.

- Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Boston, MA: Intercultural Press.
- Phillion, J. (2002). Narrative multiculturalism. *Journal of Curriculum Studies*. 34 (3), 265-279.
- Plum, E. (2010). *Cultural intelligence: a concept for bridging and benefiting from cultural differences*. B. Bertagni, M. La Rosa and F. Salvetti (Eds.), In *glocal working: living and working across the world with cultural intelligence* (s. 252-272). Milano: Franco Angeli.
- Pun, K. F. and White A.S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *Internation Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Ravald, A. and Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.
- Roberts, K.; Varki, S. and Brodie, R., (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37 (1), 169–196.
- Rockstuhl, T. and Ng, K.Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds), In *handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications* (s. 206-220), NY: M.E. Sharpe.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67 (4), 825-840.
- Rose, G.M. and Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217–225.
- Salomon, R. and Shaver, J.M. (2005). Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 2, 855-871.
- Schermelleh-Engel, K. and Moosbrugger, H. (2003). *Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures*. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*. (32/34), 305-322.
- Selvi, M.S. (2007). *İlişkisel pazarlama: stratejiler ve teknikler*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Shao, L. H., Bouzdine Chameeva, T. ve Lunardo, R. (2020). The interating effect of business and cultural distances on relationship management and export

- performance: The case of wine export between France and China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1659-1672.
- Shapiro, J.M., Ozanne, J.L. and Saatçioğlu, B. (2007). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*, 39 (1), 71-87.
- Sharma, R.R. (2019). Cultural intelligence and institutional success: The mediating role of relationship quality. *Journal of International Management*, 25 (3), 1-15.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-535.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59- 81.
- Shoham, A. (2003). Standardization of international strategy and export performance. *Journal of Global Marketing*, 16 (1-2), 97-120.
- Sin, L.Y.M., Tse A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y., Lau, L.B.Y. (2005). Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation, *Journal of Business Research*, 58 (2), 185-194.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S., Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37, 23-36.
- Solberg, C.A. (2008). Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 16 (3), 57-83.
- Sorce, P. (2002). *Relationship marketing strategy*. A Research Monograph of the printing Industry Center at RIT. New York: Printing Industry Center at RIT.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-22.
- Sousa, C.M.P. ve Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6). 591-610.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J. and Coelho, F. (2008), The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, 10 (4), 343-374.
- Storbacka, K.; Strandvik, T. and Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 21-38.

- Sungur, B. K. ve Sözüer, A. (2020). Uluslararası fuarlar ve zihinsel mesafe. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4 (3), 889-910.
- Sümer, S.I. ve Üner, M.M. (2012). Uluslararası pazarlamada psikolojik mesafe ile ürün stratejileri arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 1-28.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekasının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 80-104.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (2), 123-140.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Templer, K.J., Tay, C., and Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31 (1), 154-173.
- Thomas, D.C. (2006). Domain and develeopment of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thomas, D.C. and Inkson, K. (2004). *Cultural Intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Barrett- Koehler.
- Thomas, D.C., Stahl, G., Ravlin, E.C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M.B., Elron, E., Ekelund, B.Z., Cerdin, J., Brislin, R., Aycan, Z., Au, K. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*. 8 (2). 123-143.
- Triandis, H.C. (1982). Review of culture's consequences: International differences in work-related values. *Human Organization*, 41 (1), 86-90.
- Triandis, H.C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*. 31 (1), 20-26.
- Uлага, W. and Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business to business relationships. *European Journal of Economics*, 40 (3/4), 311-327.
- Ural, T. (2009). The effects of relationship quality on export performance: a classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 139-168.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M.L., Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*. 6 (4), 295-313.

- Vedadi, A., Bahram, K. and Abbasalizadeh, M. (2010). The relationship between cultural intelligence and achievement: A case study in an Iranian company, *Iranian Journal Management Studies*, 3 (3), 25-40.
- Virvilaite, R. and Seinauskiene, B. (2015). The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 665-670.
- Walter, A., Müller, T.A., Gabriele, H., Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality, *Industrial Marketing Management*, (32), 159-169.
- Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23 (4). 335-345.
- Woo, K.S. and Ennew, C.T. (2004). B2B relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 38(9/10). 1252-1271.
- Yang, Y.S., Leone, R.P. and Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*, 56 (1), 84- 96.
- Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R.P.M., Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. (2000). Relationship marketing the chienesese way. *Business Horizons*, 43 (1), 16-24.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (16), 100-131.
- Yeşil, S. (2010). 21. yüzyılın küresel örgütleri için kültürel zeka. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 147-168.
- Zaman, U. ve Aktan, M. (2021). Examining residents' cultural intelligence, place image and foreign tourist attractiveness: A mediated-moderation model of support for tourism development in Cappadocia (Turkey). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 393-404.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., Bolton, R.N., Deighton, J., Keiningham, T.L., Lemon, K.N., Petersen, J.A. (2006). Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight? *Journal of Service Research*, 9(2), 168-183.
- Zhang, Y., Yang, B. and Liu, M. (2012). The influence of cultural intelligence and relationship quality on offshore IS outsourcing project success: From the vendor's perspective. Paper presented at the *6th International Conference on New Trends in Information Science, Service Science and Data Mining*, Taipei, Taiwan, 23-25 Oct 2012.
- Zou, S. and Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15, 333-356.

Zou, S., Taylor, C.R. and Osland, G.E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37-58.

http-1: https://www.imib.org.tr/uploads/docs/1592996652_maden-sektor-gorunumu.pdf
(Erişim tarihi: 11.10.2020)

EKLER

EK-1: Görüşme Soruları

1.İhracat yaptığınız ülkeler hangileridir? Başka bir deyişle, müşterileriniz hangi ülkelerden oluşmaktadır?

2.Bu ülkelerin kültürel olarak birbirinden farklı olduğunu düşünüyor musunuz?

- Karşılaştığınız kültürel farklılıkların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

3.Karşılaştığınız kültürel farklılıklar ne gibi farklılıklardır? Bu ülkelerdeki müşterilerle olan ilişkinizde ne gibi farklılıklar görüyorsunuz?

4.Kültürel olarak daha yakın hissettiğiniz ülkeleri göz önünde bulundurduğunuzda bu ülkelerle iş yapmanızı nasıl değerlendirirsiniz?

- Kültürel olarak kendinize yakın görüp kolay iş yaptığınız ülkeler var mıdır?

5.Kültürel yakınlık dendiğinde ne anlıyorsunuz?

- Hangi açılardan yakın olmak sizin için daha önemlidir?

6.Kültürel zeka, özellikle yöneticilerin sahip olması gereken, başka kültürlerle uyum sağlamaya ve o kültüre ait kişilerle daha kolay iletişim kurmaya yönelik bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Size göre bu beceri, sizin iş yapmanızı ya da farklı kültürlerle etkileşiminizi nasıl etkiler?

7.Kültürel zekaya sahip olmak müşterinizle olan ilişkinizi etkiler mi?

8. Kültürel zekaya sahip olmak ihracatınızı etkiler mi?

9. Kültürel zekaya sahip olmak müşterinizle aranızda olan kültürel mesafeyi etkiler mi?

10.Müşterinizle aranızdaki ilişkinin kalitesinden bahsedecek olursak, bu ilişkide güven, vaat, bağlılık gibi kavramlar söz konusudur. İlişki kalitesi diyince siz ne anlıyorsunuz?

- Müşterinizle aranızdaki ilişkinin kalitesi nasıl olmalıdır?

11.Müşterinizle aranızdaki ilişkinin kalitesi için kültürel farklılıkların etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

12. Müşterinizle aranızdaki ilişkinin kalitesi için kültürel zekanın etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

13. Müşterinizle aranızdaki ilişki kalitesinin ihracattaki performansınız üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

14.İhracatta performans diyince ne anlıyorsunuz?

15.Bu kavramlar doğrultusunda, müşterilerinizle ve çalıştığınız ülkelerle aranızda geçen, paylaşabileceğiniz bir deneyiminiz var mıdır?

EK-2: Derinlemesine Görüşmelerin Ayrıntıları

A Firması

Görüşmelerden ilki Eskişehir’de bulunan ve 60 yılı aşkın bir süredir mermer ihracatı yapan bir firmanın kurucu ortağı ile yapılmıştır. Aslen İnşaat Mühendisi ve erkek olan bu yetkili, kardeşleri, çocukları ve yeğenleri ile birlikte çalışmakta, sahibi olduğu firma, sektörde önemli bir konuma sahip firmaların başında gelmektedir. A firmasının yetkilisi olan bu kişi ile 13 Mart 2017 tarihinde Eskişehir’de söz konusu olan firmada gerçekleşmiştir. Yaklaşık yarım saat süren bu görüşmede yöneltilen sorular hakkında geniş kapsamlı cevaplar alınmaya çalışılmıştır.

B Firması

B firması yetkilisi olan kişi, Afyonkarahisar’da bulunan, mermer sektöründe ve bunun yanında makine imalat sektöründe oldukça eski bir geçmişe sahip, sektörün en önemli firmalarından birinin ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağıdır. Söz konusu yetkili, henüz 30 yaşında olmasına rağmen, sektörde deneyim sahibi ve müşterileri yakından tanıyan üniversite mezunu bir kadındır. Yaklaşık yarım saat süren bu görüşme, 12 Nisan 2017 tarihinde Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren firma yetkilisinin iş yerinde yapılmıştır. Yöneltilen sorular, samimi bir ortamda sohbet şeklinde gerçekleşmiş; konuya dair tüm soruların cevapları detaylı bir şekilde elde edilmeye yönelik olmuştur.

C Firması

Mermer sektöründe yer alan firmada ihracat müdürü olarak görev yapan yetkili, Eskişehir’de uzun süredir faaliyet gösteren bir firmanın temsilcisidir. 1 Nisan 2017 tarihinde yapılan ve bir saat süren bu görüşme, firmanın faaliyet gösterdiği organize sanayi bölgesinde gerçekleşmiştir. Görüşme yapılan kişi, oldukça konuşkan ve sektör hakkında geniş bilgiye sahip bir yetkilidir. Bu kişi, görüşme esnasında yöneltilen kavramlar hakkında genel bilgiye sahip olmakla birlikte, yabancı müşteriler ve sahip oldukları kültürel farklılıklar hakkında geniş kapsamlı bir deneyime sahiptir.

D Firması

İzmir’de bulunan ve mermer ihracat rakamları oldukça fazla olan bu firmanın yetkili kişisi üniversite mezunu genç bir kadın olmakla birlikte, firmanın ihracattan sorumlu ortağıdır. Yetkili, yurtdışında eğitim almış biri olmakla birlikte; sektör ve müşteriler hakkında oldukça geniş bir bilgi ve deneyime sahiptir. 27 Mart 2017 tarihinde gerçekleşen bu görüşme, firma yetkilisinin yurtdışından gelen müşterileriyle randevusu olmasından kaynaklı zaman kısıtından dolayı yaklaşık yirmi dakika sürmüştür.

E Firması

Yıllarca farklı sektörlerde dış ticaret uzmanlığı yapmış ve Dünya Gazetesi’nde aynı zamanda ihracat konusunda haftalık yazıları bulunan yazar ile, Eskişehir’e yapmış olduğu bir ziyaret sırasında görüşme yapılmıştır. Birçok sektörde uzun süre ihracat konusunda deneyimleri olan bu kişi, 40 yaşından sonra Arapça ve Fransızca öğrendiğini de belirtmiştir. son yıllarda çeşitli firmalara bu konularda danışmanlık hizmeti de veren yazar, farklı kültürlerden gelen müşterilere uyum sağlama ve onların beklentilerini karşılama konusunda geniş bir bilgi birikimine sahiptir. Yaklaşık kırk dakika süren

görüşme, yazarın yoğun iş temposu arasında Eskişehir’e geldiği sırada bir parkta gerçekleştirilmiştir. Bu kişinin sorulara verdiği samimi yanıtlar ve tecrübeleri sayesinde konuyla ilgili önemli katkıları olmuştur.

F Firması

Eskişehir’de uzun süredir mermer sektöründe faaliyet gösteren firmanın ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı olan 30’lu yaşlarındaki erkek yetkili, sahip oldukları aile firmasının üniversite mezunu çocuklarından biridir. Firmanın bulunduğu adreste gerçekleşen bu görüşme, yaklaşık yarım saat sürmüştür. Yetkilinin aynı zamanda İşletme alanında yüksek lisans derecesine sahip olması ve görüşülen konular hakkında genel bilgi sahibi olması, görüşmenin verimliliğini arttırmış, sorular hakkında detaylı cevaplar alınmaya çalışılmıştır.

G Firması

Mermer sektöründe faaliyet gösteren aile şirketinin ihracattan sorumlu ikinci kuşak ortağı ve bu sektörde on beş yılı aşkın bir süredir yönetici olan erkek yetkili ile yapılan görüşme Afyonkarahisar’da firmanın bulunduğu İscehisar ilçesinde gerçekleşmiştir. Firmanın uzun süredir sektörde bulunması görüşme için avantaj sağlarken; söz konusu yetkili, görüşme esnasında birçok telefon görüşmesi yapmak durumunda kaldığından, görüşme birkaç kez bölünmüş, konu zaman zaman dağılmıştır.

EK-3: Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bu anket formu Anadolu Üniversitesi Pazarlama Doktora programında yürütülen tezimiz için veri toplama amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmamız genel olarak ihracatçı- ithalatçı ilişkilerinde kültürel yakınlık ve ilişki kalitesi üzerinedir.

Anketimize vereceğiniz samimi cevaplar, çalışmamızın doğru sonuçlar vermesi açısından oldukça önemlidir. Araştırmamız herhangi bir ticari amaç taşımamaktadır ve vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu çalışmada firma ismi istenmemektedir ve anketlere verilen cevaplar firma bazında değil toplu olarak değerlendirilecektir. Soruları cevaplamanız yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Anket formunda yer alan soruları inceleyerek, görüşlerinize en uygun olan seçeneği işaretlemeniz ve tüm bölümleri eksiksiz doldurmanız araştırmamızın amacına ulaşması açısından çok önemlidir.

Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder; çalışmalarınızda başarılar dileriz. Arzu ederseniz araştırmanın yöneticiler için hazırlayacağımız bir özetini sizlerle paylaşmaktan mutlu oluruz.

Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tel: 0 222 335 05 80/3207	Öğr. Gör. Avşar BAŞ Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlük Cep Tel: 0534 617 90 75
--	--

1	Firmadaki göreviniz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)	☐ Firma sahibi ☐ Yönetim Kurulu Başkanı ☐ Genel Müdür / Yardımcısı ☐ Pazarlama Müdürü / Yardımcısı ☐ Dış Ticaret Sorumlusu ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....																												
2	Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek																												
3	Yaşınız	☐ 25'in altında ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üzeri																												
4	Eğitim durumunuz (En son bitirdiğiniz)	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans Üniv./Bölüm ☐ Lisans Üniv./Bölüm ☐ Lisansüstü Üniv./Bölüm																												
5	Yabancı bir dil biliyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır Cevabınız evet ise yan tarafta bildiğiniz dilleri ve düzeyini belirtiniz	<table><thead><tr><th></th><th>Az</th><th>Orta</th><th>İyi</th></tr></thead><tbody><tr><td>İngilizce</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Almanca</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Çince</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Arapça</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Rusça</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Diğer</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr></tbody></table>		Az	Orta	İyi	İngilizce	☐	☐	☐	Almanca	☐	☐	☐	Çince	☐	☐	☐	Arapça	☐	☐	☐	Rusça	☐	☐	☐	Diğer	☐	☐	☐
	Az	Orta	İyi																											
İngilizce	☐	☐	☐																											
Almanca	☐	☐	☐																											
Çince	☐	☐	☐																											
Arapça	☐	☐	☐																											
Rusça	☐	☐	☐																											
Diğer	☐	☐	☐																											
6	Firmanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	☐ 5'ten az ☐ 5-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20'den fazla																												
7	Firmanızda çalışan sayısı nedir?	☐ 10'dan az ☐ 10-49 arası ☐ 50-250 arası ☐ 250'den fazla																												
8	Firmanız kaç yıldır ihracat yapmaktadır?	☐ 5'ten az ☐ 5-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20'den fazla																												
9	Toplam kaç ülkeye ihracat yapmaktasınız? (Lütfen son 2 yılı göz önünde bulundurarak yanıtlayınız)	☐ 5'ten az ☐ 5-10 arası ☐ 11-20 arası ☐ 20'den fazla																												
10	Hangi ülkelere ihracat yapmaktasınız? (Lütfen son 2 yıldır ihracat yaptığınız ülkelere göre yanıtlayınız. Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)	☐ ABD ☐ Çin ☐ AB ülkeleri ☐ Rusya ☐ Ortadoğu ülkeleri ☐ Afrika ülkeleri ☐ Diğer(Lütfen belirtiniz).....																												
11	En fazla ihracat yaptığınız ülke hangisidir?																													

Lütfen aşağıdaki ifadeleri en fazla ihracat yaptığınız (bir önceki soruda belirttiğiniz) ülkeyi göz önüne alarak yanıtlayınız.

	Bu ülke ile Türkiye aşağıdaki unsurlar açısından ne derece benzemektedir?	Çok Benzerdir	Benzerdir	Ne Benzer Ne Benzemez	Farklıdır	Çok farklıdır
12	Dil açısından	5	4	3	2	1
13	İş yapma biçimi açısından	5	4	3	2	1
14	Politik ve yasal sistemler açısından	5	4	3	2	1
15	Pazarlama altyapısı açısından	5	4	3	2	1
16	İş ahlaki açısından	5	4	3	2	1
17	Kültürel açıdan	5	4	3	2	1
	Lütfen aşağıdaki ifadeleri bu ülkedeki en büyük ithalatçınızı göz önüne alarak işaretleyiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
18	Ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında (ödemeler gibi) bu ithalatçımız güvenilirdir	5	4	3	2	1
19	İthalatçımızın bizim yanımızda olduğunu hissediyoruz	5	4	3	2	1
20	İthalatçımız yanlış iddialarda bulunmamaktadır	5	4	3	2	1
21	İthalatçımız sözünü tutma konusunda güvenilirdir	5	4	3	2	1
22	Bu ithalatçımız bizim önemli bir iş ortağımızdır	5	4	3	2	1
23	Bu ithalatçı firma ile aramızda güçlü bir bağ vardır	5	4	3	2	1
24	Bu ithalatçı firma ile aramızdaki birlik duygusu bulunmaktadır	5	4	3	2	1
25	Bu İthalatçı firma ile aramızda yakın iş ilişkisi gelişmiştir	5	4	3	2	1
26	Bu İthalatçıyla aramızdaki anlaşmalardan genel olarak memnunuz	5	4	3	2	1
27	Eğer mümkün olsaydı bu ithalatçı firmaya ürün satmaktan vazgeçerdim	5	4	3	2	1
28	Bu ithalatçı, iş yapmak için doğru bir tercihtir	5	4	3	2	1
29	Eğer yeni başlıyorsak, bu ithalatçı ile iş yapmazdık	5	4	3	2	1
30	Bu ithalatçıya ürün satmaktan genel olarak memnunuz	5	4	3	2	1
	Lütfen aşağıdaki ifadeleri yukarıda belirttiğiniz ülkedeki en büyük müşterinizi (ithalatçınızı) göz önüne alarak işaretleyiniz.					
31	Bu müşteriye ihracatımız oldukça karlıdır	5	4	3	2	1
32	Bu müşteriye ihracatımızdan yüksek satış hacmi elde ettik	5	4	3	2	1
33	Bu müşteriye ihracatımız hızla büyüdü	5	4	3	2	1
34	Bu müşteriye ihracatımız, bizim küresel rekabet edebilirliğimizi artırdı	5	4	3	2	1
35	Bu müşteriye ihracatımız, bizim ihracatçı olarak uluslararası itibarımızı artırdı	5	4	3	2	1
	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.					
40	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmayı severim	5	4	3	2	1
41	Farklı kültürlerdeki insanlarla sosyal ilişkiler kurabilirim	5	4	3	2	1
42	Bana yeni olan kültüre uyum sağlamanın stresıyla baş edebileceğime eminim	5	4	3	2	1
43	Yabancı olduğum kültürlerde yaşamaktan zevk alırım	5	4	3	2	1
44	Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına uyum sağlama konusunda kendime güvenirim	5	4	3	2	1
45	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim	5	4	3	2	1
46	Diğer dillerin kurallarını (kelime, dilbilgisi vs.) bilirim	5	4	3	2	1
47	Diğer kültürlerin kültürel değerlerini ve dini inanışlarını bilirim	5	4	3	2	1
48	Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini bilirim	5	4	3	2	1
49	Diğer kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgim var	5	4	3	2	1
50	Diğer kültürlerde sözlü olmayan davranışların (jestler, mimikler, yüz ifadesi vb.) ifade ediliş kurallarını bilirim	5	4	3	2	1
51	Farklı kültürlerle iletişim durumunda gerektiğinde sözel olmayan davranışımı (aksan, ton vb.) değiştiririm	5	4	3	2	1
52	Farklı bir kültürel duruma uyum sağlamak için gerektiğinde durup sessiz kalabilirim.	5	4	3	2	1
53	Farklı kültürlerden insanlarla bir aradayken gerektiğinde konuşmamın hızını değiştiririm	5	4	3	2	1
54	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde sözlü olmayan davranışlarımı (beden dilimi) değiştiririm	5	4	3	2	1
55	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde yüz ifademi (jest, mimik vb.) değiştiririm	5	4	3	2	1
56	Farklı kültürlere sahip insanlarla iletişim kurarken o kültüre ait bilgilerimi kullanırım	5	4	3	2	1
57	Kültürel olarak farklı insanlarla iletişim kurduğum kültüre ilişkin bilgimi buna uygun olarak değiştiririm	5	4	3	2	1
58	Kültürlerarası durumlarla karşılaştığımda kullandığım kültüre ilişkin bilgimin farkındayım	5	4	3	2	1
59	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurduğum kültüre ilişkin bilgimin doğruluğunu da sınımlı olurum	5	4	3	2	1