

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 18 (2) 2017, 51-68

## İhracat Yetenekleri ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma

*Relationship between Export Capabilities and Competitive Advantage: An Empirical Investigation on Turkish Exporters*

Halit KESKİN<sup>(1)</sup>, Ozan KALAYCIOĞLU<sup>(2)</sup>, Hüseyin İNCE<sup>(3)</sup>

**ÖZ:** İhracat literatürde firmaların uluslararası pazarlara girmelerini sağlayan en basit stratejik seçenek olarak değerlendirilmiştir. Yabancı pazarların firmalar için taşıdığı en büyük risk ise belirsizliktir. İhracatçı firmalar, bu belirsizliği azaltmak ve yabancı pazarlarda rakipleri karşısında avantaj elde etmek için klâsik pazarlama yeteneklerine ilave farklı bir takım yeteneklere daha ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede, bu çalışmada ihracatçı firmalara yabancı pazarlarda rakipleri karşısında avantaj sağlayan yeteneklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de yerleşik 281 imalâtçı-ihracatçı firmanın 300 ihracat girişimi üzerinde gerçekleştirilen araştırma neticesinde, enformasyonel yeteneklerin maliyet ve ürün avantajıyla, ilişki kurma ve pazarlama yeteneklerinin ise maliyet, ürün ve hizmet avantajıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Tabanlı Görüş, İhracat Yetenekleri, Rekabet Avantajı

**Abstract:** Within the literature, exporting is considered as the simplest strategic option which enables firms to access foreign markets. The greatest risk of foreign markets for firms is uncertainty. In order to decrease this uncertainty and gain advantage against competitors, exporter firms need some additional capabilities which are different from classical marketing capabilities. Within this context, this study aims to define the capabilities which enable exporter firms to gain advantage against competitors in foreign markets. For this aim, an empirical research is conducted with the 300 export venture of 281 Turkish manufacturer-exporters. The results showed that informational capabilities are positively related with cost and product while relationship and marketing capabilities positively related with cost, product and services.

**Keywords:** Resource Based View, Export Capabilities, Competitive Advantage

**JEL Classifications:** F23, M16, M31

### 1. Giriş

İhracat firmalara yabancı pazarlara düşük maliyet ve yüksek esneklikle hızlı bir şekilde girme imkânı sağladığından, uluslararasılaşmak isteyen firmalar için pratik bir stratejik seçenektir. Ancak, makroekonomik düzeyde ihracatın önemi anlaşılmasına rağmen, firma düzeyinde ihracat başarısını etkileyen faktörlere ilişkin olarak teorik alandaki gelişmeler, iş dünyasında yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Oysa gerek firmaların yaşamlarını devam ettirmeleri ve büyümeleri, gerekse birçok ülke ekonomisinde sağlanan nihai büyüme, ihracat başarısını etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesiyle mümkündür.

<sup>(1)</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü; hkeskin@yildiz.edu.tr

<sup>(2)</sup> Gebze Teknik Üniversitesi; ozankalaycioglu@hotmail.com

<sup>(3)</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İktisat Bölümü; h.ince@gtu.edu.tr;

Geliş/Received: 07-01-2017, Kabul/Accepted: 16-10-2017

Stratejik yönetim alanında, hedef pazarda rakipler karşısında elde edilen rekabet avantajı ile firma performansı arasında güçlü ilişkilerin olduğu görüşü desteklenmektedir (Day ve Wensley, 1988; Grant,1991). Bu çerçevede, yönetsel ve akademik ilgi uzun bir süredir, firmaya güçlü bir pazar konumu sağlayan bileşenler üzerinde yoğunlaşmıştır(Kaleka, 2002).Bu kapsamda, literatürde ihracat başarısıyla ilgili teori tabanlı olarak yapılmış olan son dönem çalışmalarda, ihracat başarısının belirleyicileri firmaya özgü özellikleri esas alan Kaynak Tabanlı Görüş (KTG) çerçevesinde araştırılmıştır(Piercy, Kaleka, Katsikeas, 1999;Morgan, Kaleka, Katsikeas, 2004; Zou ve diğerleri, 2003; Kaleka, 2002; Freeman ve Styles, 2014; Kaleka, 2012).

Dünya genelinde pazarların hızlı bir şekilde birbirine entegre olması ve firmalar arasındaki rekabetin şiddetlenmesine karşın, ihracat pazarlaması alanında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu temel olarak, firmaların ihracat performansını etkileyen faktörlere yoğunlaşmış, firmalara ihracat pazarlarında rekabet avantajı sağlayan süreçler yeterince araştırılmamıştır(Aaby ve Slater, 1989; Zou ve Stan, 1998; Sousa ve diğerleri, 2008).Diğer taraftan, yapılan kısıtlı sayıda çalışmada elde edilen bulguların, özellikle gelişmekte olan ülkeler bağlamında test edilerek geçerliliğinin sınanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Zira, gelişmekte olan ülkeler, global ekonomik sisteme her geçen gün daha fazla entegre olmaları, ayrıca, sıklıkla gelişmiş ülkelerden farklılık gösteren kültürel yapıları nedeniyle alandaki geçerli bilginin sınanması bakımından uygun bir bağlam oluşturmaktadırlar (Sousa vd, 2008).

Bu çerçevede, bu çalışmada ihracata dayalı büyüme ekonomik modelini esas alarak büyümeyi hedefleyen Türkiye özelinde,ihracatçı firmalara dış pazarlarda rekabet avantajı sağlayan yetenekler ile çeşitli rekabet avantajı boyutları arasındaki ilişkilerin, literatürde son dönemde öne çıkan Kaynak Tabanlı Görüş ve bağlı olarak Yetenek Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı, firma yöneticilerine,etkili ihracat rekabet stratejileri oluşturmaları ve uygulamaları, ihracat politikalarıyla ilgili devlet kurumlarına ise, ulusal ihracat politikalarının belirlenmesi hususlarında katkı sağlamaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde Rekabet Avantajı**

Stratejik düşünce temelinde, firmalar üstün performans gösterebilmek için rakipleri karşısında avantaj sağlamalı ve bu avantajı sürdürmelidirler.Bu düşünce çerçevesinde, stratejik yönetim yazınında rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalara, “ayırt edici yetenekler” geliştirmeleri, en düşük maliyetli firma olmaya çalışmaları veya üstün müşteri değeri yaratarak farklılaşmaya çalışmaları tavsiye edilmiştir. Bu sayede, rakiplere göre baskın bir pazar payı ve endüstri ortalamasının üzerinde kârlılık elde edilebileceği öngörülmüştür (Day ve Wensley, 1988).

Genel olarak KTG, rekabet avantajı yaratma ve sürdürme noktasında işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin önemini vurgular. KTG firmaları çok çeşitli fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve yetenek yığını olarak ele alır. Bu çerçevede, aynı tecrübeleri yaşamış, aynı varlık ve becerileri edinmiş veya aynı örgüt kültürünü geliştirmiş iki firma olamayacağından hareketle,Endüstriyel Organizasyon teorisinin firma benzerliği varsayımı reddedilmiştir.Dolayısıyla, firmalar arasındaki rekabet üstünlüğü/performans farklılıkları,sahip olunan kaynak ve yeteneklerdeki farklılıklar

çerçevesinde açıklanmıştır. Bu bağlamda, firma performansı, yöneticilerin örgütlerini sahip olunan kaynaklara dayalı olarak yönetebilmeleriyle ilişkilendirilmiştir.

KTG 1980'li yıllarda önem kazanan sektör ve rekabet ortamının analizi ile firma içine yönelik analizi birleştirerek, günümüzün değişken rekabet şartlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için firmalara kaynak tabanlarını geliştirmeyi önerir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999). Diğer taraftan, KTG çerçevesinde, firmaların sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin, fonksiyonel aktivitelerin ne kadar verimli ve etkin olarak sürdürülebileceğinin belirleyicisi olduğu, firmanın başarısının ise faaliyetleri ve stratejisi için uygun kaynak stokuna sahip olmasına bağlı olduğu savunulmuştur (Collis ve Montgomery, 2008).

KTG'ye göre, firmalar rakipleri karşısında üstün kaynak ve yeteneklere sahip oldukları pazarlarda avantaj sahibi olabilirler. Güçlü pazar konumu ise, rakiplere göre düşük maliyetli veya değer yaratacak ölçüde farklılaştırılmış olmayı gerektirir (Wernerfelt, 1989; Grant, 1991).

## 2.2. Rekabet Avantajının Boyutları

Firmalar müşterilerine sunduklarıyla rakiplerden daha fazla değer yarattıklarında, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamış olurlar. Strateji ve rekabet literatüründe firmalar için iki ayrı rekabet avantajı tipi belirlenmiştir: maliyet avantajı (firma, ağırlıklı olarak düşük üretim, tedarik, dağıtım vb. maliyetleri sayesinde ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden daha düşük fiyata sunar) ve farklılaştırma avantajı (müşteriler, firmanın ve rakiplerinin sundukları arasında nitelik olarak tutarlı bir biçimde firma lehine farklılık algılar) (Porter, 1985; Day ve Wensley, 1988). Maliyet avantajı, firmanın sistematik olarak verimlilik artışı çabalarını yansıtırken, literatürdeki güncel çalışmalarda farklılaştırma avantajının ürün ve hizmet avantajı olarak tanımlanmasının daha açıklayıcı olacağı belirtilmiştir (Piercy ve diğerleri, 1998). Bu kapsamda ikiye ayrılan farklılaştırma avantajı, ürün avantajı olarak, müşteriler tarafından ürünün kaliteli ve yeni olarak algılanmasını, hizmet avantajı olarak, müşterilerinin gözünde firmanın hizmet ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabildiğini ifade eder (Kaleka, 2002).

Daha spesifik olarak, ihracat bağlamında maliyet avantajı; hammadde maliyeti, satılan malların maliyeti, birim başına üretim maliyeti ve yabancı pazarlardaki son kullanıcıya satış fiyatıyla ilgilidir. Ürün avantajı; ihraç edilen ürünün kalite üstünlüğü, paketleme, dizayn/stil ve pazardaki ürün/marka imajıyla ilgilidir. Hizmet avantajı ise, müşterilere satış sonrası verilen destek, teslimat hızı ve güvenilirliği ile ürün temin edilebilirliğiyle ilgilidir (Piercy ve diğerleri, 1998; Morgan vd, 2004; Kaleka, 2002). Bu çerçevede ihracat rekabet avantajı, firmanın, maliyet, ürün ve hizmet avantaj unsurlarının birleşimiyle belirli bir dış pazarda rakipleri karşısında elde ettiği konumu ifade eder (Louter ve diğerleri, 1991).

Günümüzün yüksek rekabet içeren pazar şartlarında, firmaların müşteri değeri yaratmak için tek tip rekabet avantajına güvenmemeleri gerektiği gün geçtikçe daha fazla araştırma ile desteklenmektedir. Firmalar sıklıkla tek bir rekabet avantajı alanında başarılı olsalar da, yüksek rekabet koşullarında başarılı olmak birden fazla rekabet avantajı alanında üstünlük sağlamalı ve bu üstünlüğü sürdürmelidirler (Kaleka 2002, Treacy ve Wiersema, 1993).

### 2.3.Rekabet Avantajı Sağlamada Yeteneklerin Rolü

En basit tanımı ile yetenekler, “firmaların kaynaklarını kullanabilme becerileri”ni ifade eder (Javidan, 1998). Firma kaynakları, firma tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktör stoklarıdır (insan kaynakları, lisans ve patentler, finansal ve fiziksel varlıklar vb.). Yetenekler ise, firmanın istenilen sonuçlara ulaşmak için, genellikle organizasyonel süreçleri de kullanarak kaynaklarını kullanabilme kapasitesini tanımlar.Yetenekler, firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler ile zaman içinde gelişen, firmaya özgü enformasyon temelli somut veya soyut süreçler olarak da tanımlanabilir.Bu anlamda firma yetenekleri, firma kaynaklarının üretkenliğini arttıran, aynı zamanda, nihai ürün veya hizmetler için stratejik esneklik ve koruma sağlayan firma varlıkları olarak düşünülebilir (AmitveSchoemaker, 1993).

KTG, değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve dayanıklılık bakımından farklılık gösteren kaynakların firmanın rekabet avantajının temelini oluşturduğunu savunur (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 1991). KTG'nin “Yetenekler Perspektifi” ise, yeteneklerin, kaynakların daha etkili kullanımını sağlama özelliklerinden dolayı rakiplerden üstün performans gösterilmesinde firmalara kaynaklardan daha fazla yardımcı oldukları görüşünü yansıtır (Teece ve diğerleri, 1997).Hemen hemen her işletme, farklı oranlarda da olsa benzer kaynaklara sahiptir. Ancak, firmalar benzer kaynaklara sahip olmalarına rağmen sonuçta farklı ürünler ortaya çıkmakta, daha geniş bir ifadeyle, sağlanan rekabet avantajı bakımından firmalar arasında farklılıklar oluşmaktadır. KTG çerçevesinde gelişen “Yetenek Tabanlı Yaklaşım” söz konusu farklılıkların nedenini işletmelerin sahip oldukları yetenekler ile açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri sahip oldukları kaynaklardan ziyade, kaynaklarına dayalı olarak geliştirdikleri yeteneklerine bağlıdır.

Yetenek perspektifine göre, yetenekler firmanın değer yaratan faaliyetlerini etkili biçimde gerçekleştirmelerini sağlar. Ayrıca, yeteneklerin birbirine bağlı karmaşık süreç ve rutinlerin içine gömülü olmaları, taklit edilmelerini güçleştirerek, firmaların rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Krasnikov ve Jayachandran, 2008). Öte yandan, mevcut yetenekler yenilerinin oluşturulması için kaldıraç işlevi görerek, firmanın performansının sürdürülebilirliğine yardımcı olurlar (Danneels, 2002). Bu itibarla, yetenekler firmaların rekabet avantajının ve nihai olarak performansının kilit nitelikteki belirleyicileridir (Day, 1994).

KTG çerçevesinde Day ve Wensley (1988) tarafından önerilen yetenek-konum avantajı-performans paradigmasına göre, yetenekler düşük maliyet ve farklılaştırma gibi konum avantajlarının yapısal sürücüleridir. Her ne kadar söz konusu perspektif ilk olarak yerel pazar bağlamında ortaya konulmuş olsa da, aynı perspektif iki nedenden dolayı ihracat pazarı için de geçerlidir (Zou ve diğerleri, 2003).Birinci teorik neden, KTG'nin firmaların heterojenliği varsayımına dayanmasıyla ilgilidir (Barney, 1991).Pazarda rekabet halinde olan firmaların heterojenliği arttıkça, performans üstünlüğü sağlamak için yeteneklerin de önemi artar. İhracat pazarları farklı ülke ve kültürlerden firmaları bir araya getirdiğinden, yerel pazarlara göre daha heterojen yapıdadırlar. Bu çerçevede, ihracat pazarlarının yüksek heterojen yapıları, bu pazarlarda konum avantajı ve üstün performans elde edilmesi bakımından ihracat yeteneklerini kritik bir noktaya taşır (Zou ve diğerleri, 2003). İkincisi, ihracatçı firmaların ayırt edici yeteneklerinin diğer ihracatçı firmalar tarafından taklit veya ikame edilemeyecek biçimde firma çalışanlarının bilgi ve

yetenekleriyle ilişkili olmasıdır (Hall,1993). Karmaşık ihracat pazar çevresinde bu yeteneklerin taklit edilmesi hem zor, hem de pahalıdır (Zou vd, 2003).

### 3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışmamızda ihracatçı firmalara dış pazarlarda avantaj sağlayan işletme yetenekleri “ihracat yetenekleri” olarak isimlendirilmiştir. İhracat yeteneklerinin boyutlarının belirlenebilmesi amacıyla yapılan ön çalışmada, işletme yazını taranmış, konunun uzmanı akademisyenler ve firmaların ihracat yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Neticede çalışmamıza temel oluşturan ihracat yeteneklerinin boyutları, “enformasyonel yetenekler”, “ilişki kurma yetenekleri” ve “pazarlama yetenekleri” olarak belirlenmiş olup, ihracat, strateji ve pazarlama literatürlerinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### 3.1. Enformasyonel Yetenekler

İhracat pazarlarındaki ekonomik değişkenlikler ve dünya genelindeki endüstrilerde artan rekabet, ihracat kanalının etkili bir şekilde yönetilmesini zorlaştırmıştır. Dünya genelinde ihracat faaliyetine katılan firma sayısı arttıkça, ihracat kanalının etkili bir biçimde yönetimi, muhtemel pazarların belirlenmesi ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için, uluslararası pazar bilgisine sahip olunması firmalar için hayati derecede önemli hale gelmiştir (Richey ve Myers, 2001). Her ne kadar, ihracatla ilgili zorluklar ürün geliştirme, lojistik, tutundurma vb. faaliyetleri içerse de, uluslararası pazarlamanın en zor yanı pazarla ilgili geçerli enformasyonun teminidir (Myers, 1997).

İhracat pazarlarındaki koşulların yerel pazarlara göre sürekli değişim gösteren yapısı, ihracatçı firmaların rekabet edebilmek ve iş ilişkilerini sürdürebilmek için ihracat kanalıyla ilgili düzenlemeleri ve bu düzenlemelere ilişkin kararlarının esnekliğini sürekli gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (Bello ve Gilliland, 1997). Söz konusu değişken pazar koşulları ve küreselleşme ile ortaya çıkan tehdit ve fırsatlar, uluslararası çevre ile ilgili enformasyon ihtiyacını belirler. Bu çerçevede, firmalar doğru enformasyon sayesinde uluslararası pazarlardaki değişimi kavrayarak hangi faaliyetleriyle değer yaratabileceklerini tespit edebilirler (Fawcett ve diğerleri, 1997).

Literatürde enformasyon üzerine yapılan tartışma temel olarak, enformasyona sahip olan firmaların alacakları doğru kararlar sayesinde rekabet avantajı sağlayabilecekleri görüşü üzerinde yoğunlaşmıştır (Fawcett ve diğerleri, 1997). Firmalar için enformasyonel yetenekler, ihracat pazarlarında etkili kararlar verebilmek için kritik bir niteliktedir (Leonidou ve Theodosiou,2004). Bu kapsamda, değerli, nadir ve ikamesi zor olan spesifik pazar bilgisinin elde edilmesi, firmanın uluslararası pazarlardaki rekabet avantajını artırır (Gollve diğerleri, 2007). Enformasyonun değerli olması, firmaların rakiplerinin pazar yaklaşımları hakkındaki bilgi ihtiyacını karşılar. Taklit edilememesi, kârın devamlılığını sağlar. Transfer edilememesi ise, rakipler arasında yayılmasını engeller (Knight ve Çavuşgil, 2004).

Enformasyonel yeteneklere sahip olan ihracatçı firmalar, uluslararası pazarlarda ortaya çıkan fırsatları (örn; yeterince hizmet edilmeyen pazar bölümleri, rakiplerden memnun olmayan müşteriler) rakiplerden daha önce fark edebilirler. Bu sayede, pazara rakiplerden daha değerli ürün ve daha iyi hizmet sunarak bu fırsatları konum

avantajına dönüştürebilirler (Johnsonve diğerleri, 2009; Yeoh, 2000). Ayrıca, ihracatçı firmalar enformasyonel yetenekleriyle ihracat pazarıyla ilgili enformasyon elde etme ve kullanma süreçlerini sistematize ederek, ölçek ekonomilerine ulaşabilir, ihracat kanalları arasındaki sinerjiden faydalanabilir ve bu sayede maliyetlerini düşürebilirler (Kaleka, 2012). Firmaya sağladığı bu kazanımlar ile ihracat pazar bilgisi, firma için birçok fırsat yaratarak firmanın rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur (Katsikeasve diğerleri, 1996).

H<sub>1</sub>: Enformasyonel yetenekler ile maliyet avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>2</sub>: Enformasyonel yetenekler ile ürün avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>3</sub>: Enformasyonel yetenekler ile hizmet avantajı pozitif ilişkilidir.

### 3.2. İlişki Kurma Yetenekleri

Hızlı değişim gösteren pazarlarda, firmaların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli olan enformasyona kendi çabalarıyla ulaşabilmeleri zorlaşır (Gulati ve Garino, 1999). Bu nedenle, hızlı değişen pazarlarda firmalar için enformasyon eksikliğinden kaynaklanan çevresel belirsizlik yüksektir (Andersen, 2006).İhracat faaliyeti, hammadde – yarı mamul tedarikinden başlayan ve üretilen mamulün uluslararası pazarlarda satışına kadar uzanan bir kanal hattında gerçekleştirildiğinden, bu kanal hattındaki ana unsurlar olan tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkiler, belirsizliğin ve bunun getirdiği risklerin yüksek olduğu ihracat pazarlarındaki başarıyı etkiler (Morgan vd, 2004; Kaleka, 2002; Piercy vd, 1998; Dyer ve Singh, 1998).

İlgili literatürde son dönemde yapılan çalışma ve tartışmalarda, firmalar arasındaki ilişkilere dayanan faaliyetlerin, bir yeteneği oluşturarak belirsizliği ve riskleri azalttığı, bu çerçevede firmaların uluslararası pazarlardaki rekabet avantajlarını ve performanslarını arttırdığı hakim görüştür (Eriksson ve Chetty, 2003; Lages ve diğerleri, 2009; Matanda ve Freeman, 2009). Bu kapsamda, işbirliği içindeki firmaların geliştirdikleri ilişkiler yoluyla edindikleri bilgilerin, anlaşılması, taklit edilmesi ve ikamesi zor değerli işletme yeteneklerini oluşturduğu öne sürülmekte (Huangve diğerleri, 2002; Freeman ve Styles, 2014) ve kanal üyeleriyle ilişki geliştirmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve bu avantajın dayanıklı olacağı (Ling-Yee & Ogunmokon, 2001) vurgulanmaktadır.

İhracatçı firmaların ihracat pazarlarındaki müşterilerle kuracakları ilişkiler yoluyla elde edecekleri enformasyon, pazara giriş maliyetlerini ve pazar belirsizliğinden kaynaklanan riskleri azaltır (Morgan ve Hunt, 1999; Claycomb ve diğerleri, 2001). Ayrıca, ihracatçı firmaların başarısı, ihracat pazarındaki müşterilerin kalite ve miktar beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan, ihracat pazarındaki müşterilerle kurulacak ilişkiler ürün beklentilerinin anlaşılmasını sağlar (Daviron ve Gibbon, 2002). Özellikle farklı kültürler arasındaki ticari ilişkide taraflar arasındaki işbirliği, ihracat performansını olumlu yönde etkiler (Styles ve diğerleri, 2008).

Bu çerçevede, müşterilerle olan ilişkiler pazar ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, tedarikçilerle olan ilişkilerse, pazardan gelen sinyaller çerçevesinde maliyet ve kalite bakımından uygun tedarik kaynaklarının belirlenmesi kararlarında ihracatçı firmaları destekleyerek ihracat pazarında rakipler karşısında avantaj elde edilmesini sağlar (Morgan ve diğerleri, 2004; Kaleka, 2002).

H<sub>4</sub>: İlişki kurma yetenekleri ile maliyet avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>5</sub>: İlişki kurma yetenekleri ile ürün avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>6</sub>: İlişki kurma yetenekleri ile hizmet avantajı pozitif ilişkilidir.

### 3.3. Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yetenekleri, firmaların dışsal yetenekleriyle sahip oldukları enformasyon ve pazar bağlantılarını içsel yeteneklerle birleştirerek, rekabet avantajı sağlamak üzere pazarda kullanılmasını sağlayan kritik yetenekler olarak değerlendirilebilirler. Bu çerçevede pazarlama yetenekleri, firmanın sahip olduğu bilgi, beceri ve kaynakların pazar gereklerine uygun olarak kullanılarak, ürün ve hizmetlerin değerinin artırılmasını ve yoğun rekabetle baş edilmesini sağlayan bütünleştirici süreçler olarak tanımlanabilir (Day, 1994).

Pazarlama yetenekleri firmanın pazarlama sorunlarının çözümü için çalışanların bilgilerinin sürekli olarak güncellendiği öğrenme süreçleriyle geliştirilir (Day, 1994; Slater ve Narver, 1995). Bu çerçevede, pazarlama yetenekleri firmanın bilgi tabanlı kaynaklarıyla somut kaynaklarının değerli çıktılar yaratmak üzere bir araya getirildiği entegre edici süreçler olarak düşünülebilir. Pazarlama süreçleri firmaya özgü olduğundan, çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini firmanın somut kaynaklarıyla birleştirmesiyle firmaya özgü pazarlama yetenekleri gelişir. Rekabet eden firmalar her ne kadar benzer pazar ihtiyaçlarına odaklansa da, her firmanın kendi çalışan grubunun bilgiyi kendine özgü yöntemlerle birleştirmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında benzersiz yöntemler geliştirilmesini sağlar. Bu sayede, değer yaratan yetenekler rakipler tarafından kolayca taklit ve ikame edilemez. Ayrıca, bu özellikleri sayesinde pazarlama yetenekleri rakiplere kolaylıkla transfer edilemez. Tüm bu özellikleriyle pazarlama yetenekleri firmanın rekabet avantajı sağlamasına zemin oluşturur (Grant, 1991; Vorhies ve Harker, 2000).

Literatürde pazarlama yetenekleri üstün pazar bilgisinin ekonomik kazançta dönüştürülmesini sağlayan pazarla ilişkili mekanizmalar olarak değerlendirilmiş (Madhavan ve Grover, 1998) ve pazarlama yeteneklerinin firmanın ürün ve hizmetlerinin ticari başarısına olan katkıları birçok çalışmayla desteklenmiştir (Song ve Parry, 1996; Hooley ve diğerleri, 1999; Morgan ve diğerleri, 2012; O’Cass ve Weerawardena, 2010).

Zou ve diğerleri (2003), ihracatçı firmaların dağıtım yeteneklerini kullanarak ihracat kanalındaki lojistik unsurlar ile kuracakları yakın ilişkiler sayesinde, ihracat pazarından temini zor olan pazar bilgisine daha kolay erişebileceklerini ve ihracat pazarındaki müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkin şekilde karşılayabileceklerini, bu çerçevede rakipleri karşısında avantaj sağlayabileceklerini öngörmüşlerdir. İhracatçı firmalar fiyatlandırma yetenekleriyle, rakiplerin fiyatlama taktiklerine ve müşteri ihtiyaçlarına verecekleri hızlı karşılıklarla, çıktı kalitesini düşürmeden maliyetlerin düşürülmesini sağlamakta güçlü bir motivasyon kazanırlar. Ayrıca, fiyatlandırma yetenekleri, maliyet kontrolü önlemleri ve etkili finansal yönetim uygulamalarına yardımcı olarak, firmaya rakipleri karşısında maliyet avantajı sağlar (Zou ve diğerleri, 2003). İhracatçı firmalar, ürün geliştirme yetenekleriyle ürünlerini rakiplerden farklılaştırarak, pazara daha değerli ürünler sunabilir ve bu sayede yabancı pazarlarda daha yüksek getiri sağlayarak kârlılıklarını arttırabilirler (Kotabe ve diğerleri, 2002). Literatürde ihracatçı firmalar için yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünlerin modifiye edilmesinin gerek rakipler karşısında konum avantajı elde edilmesi, gerekse ihracat performansının artırılması bakımından olumlu etkileri

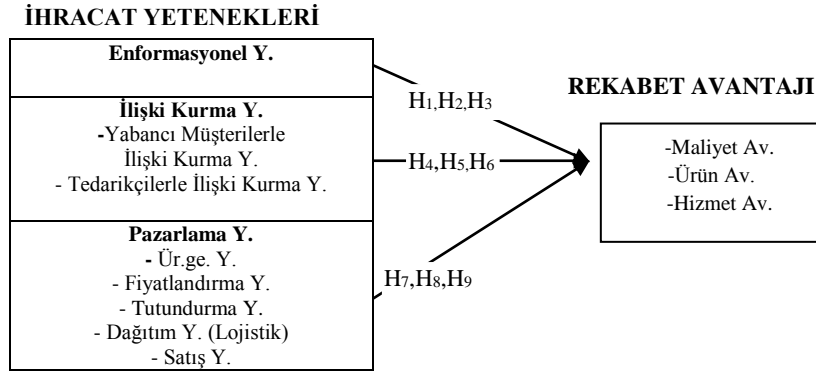
olduğu hakim görüştür (Freeman ve Styles, 2014; Piercy ve diğerleri, 1998; Kaleka, 2002; Zou ve diğerleri, 2003).

Pazarlamanın diğer unsurlarından olan tutundurma ve satış, Morgan ve diğerleri, (2012) tarafından özel ihracat pazarlama yetenekleri olarak değerlendirilerek, ihracat pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi bakımından gerekli görülmüşlerdir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, satış ve tutundurma faaliyetlerindeki yetersizlikler pazarda başarısızlığa yol açacaktır (Hopkins ve Bailey, 1971). Pazarda başarılı olmak ve rakipler karşısında avantaj elde etmek içinse, pazarlamanın tüm alanlarında yeterli düzeyde performans gösterilmesi gereklidir (Cooper ve Kleinschmidt, 1987).

H<sub>7</sub>: Pazarlama yetenekleri ile maliyet avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>8</sub>: Pazarlama yetenekleri ile ürün avantajı pozitif ilişkilidir.

H<sub>9</sub>: Pazarlama yetenekleri ile hizmet avantajı pozitif ilişkilidir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

## 4. Araştırma

### 4.1. Ölçüm ve Örneklem

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla literatürde daha önce yapılmış ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede üç bölümden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümü demografik değişkenleri, ikinci bölümü 35 sorudan oluşan ihracat yetenekleri ölçeğini ve üçüncü bölümü 11 sorudan oluşan rekabet avantajı ölçeğini içermektedir. Analiz birimi olarak,firmaların ihracat başarısının ölçüldüğü son dönem çalışmalarda tercih edilen“ihracat girişimi” (spesifik bir ürün/ürün grubunun spesifik bir pazara olan satışı) Çavuşgil ve Zou (1994) belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırma katılımcılarından anket sorularını cevaplamadan önce bir ürün/ürün grubu ve bu ürün/ürün grubunun ihraç edildiği bir ülke belirlemeleri ve anket sorularını belirlenen ihracat girişimi üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

İhracat yetenekleri ölçeği; enformasyonel yetenekler (5 soru), ilişki kurma yetenekleri (9 soru) ve pazarlama yetenekleri (21 soru) boyutlarından oluşmaktadır. İlişki kurma yetenekleri; yurtdışı müşterilerle ilişki kurma yetenekleri ve



tedarikçilerle ilişki kurma yeteneklerinden oluşmaktadır. Pazarlama yetenekleri ise, pazarlamanın “4P”si ile uyumlu olarak ve ayrıca satış yeteneğini de kapsayan beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, ürün geliştirme yetenekleri, fiyatlandırma yetenekleri, dağıtım (lojistik) yetenekleri, tutundurma yetenekleri ve satış yetenekleri olarak belirlenmiştir. Enformasyonel yeteneklerin ölçümünde Kaleka (2002)’nin oluşturduğu ölçekten yararlanılmıştır. İlişki kurma yetenekleri iki boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda, yurtdışı müşterilerle ilişki kurma yeteneğinin ölçümünde Ling-Yee & Ogunmokon, (2001)’un oluşturduğu ölçek, tedarikçilerle ilişki kurma yeteneğinin ölçümünde Piercy ve diğerleri, (1998)’nin oluşturduğu ölçek adapte edilmiştir. Pazarlama yetenekleri kapsamında, ürün geliştirme yetenekleri için Freeman ve Styles (2014), fiyatlandırma yetenekleri için Morgan ve Vorhies (2009) ile Morgan vd. (2012), tutundurma yetenekleri için Vorhies ve Harker (2000), dağıtım (lojistik) yetenekleri için Vorhies ve Harker (2000) ile Fawcett vd. (1997), satış yetenekleri için Morgan vd. (2012)’nin çalışmalarında kullanılan ölçekler adapte edilmiştir.

Rekabet avantajı ölçeği; maliyet avantajı (4 soru), ürün avantajı (4 soru) ve hizmet avantajı (3 soru) boyutlarından oluşmaktadır. Maliyet avantajı boyutunun ölçümünde Morgan vd. (2004)’nin, ürün avantajı ve hizmet avantajı boyutlarının ölçümünde Piercy ve diğerleri, (1998)’nin çalışmalarında kullanılan ölçekler adapte edilmiştir. Tüm değişkenler belirlenen ihracat pazarındaki ana rakiplerle kıyaslamalı olarak “çok kötü” (1)’den “çok iyi” (7)’ye doğru sıralanan 7’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

İngilizce olan soru cümlelerinin işletme yazımına hakim ve iyi derecede İngilizce bilen uzman kişiler tarafından İngilizce’den Türkçeye tercüme ve Türkçe’den İngilizce’ye geri tercüme metodu kullanılarak çevirisi yapılmıştır. Sorular önce uzman akademisyenler, daha sonra yüksek lisans mezunu 10 ihracat yöneticisi ile tartışılıp değerlendirilmiş, yeterince anlaşılmayan sorular teoriye uygun olarak yeniden düzeltilmiştir. Daha sonra, soru formu Türkiye genelinde faaliyette gösteren ihracatçı firmalardan rastgele seçilen 10’unun ihracat yöneticisi tarafından içerik ve anlamlılık bakımından değerlendirilmiş, bu kapsamda yanıtlayıcılardan maddelerin içeriğinin anlaşılmasında herhangi bir zorluk yaşanmadığı geribildirim alınmıştır. Bu çerçevede anket formunun içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Oluşturulan soru formu 50 ihracat yöneticisi üzerinde ön teste tabi tutularak, ölçeğin yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu aşamada Cronbach alfa ile içsel tutarlılık ölçülmüş, ayrıca yapılan faktör analizi ile faktör yüklerinin beklenen şekilde ayrılıp ayrılmadığı kontrol edilmiştir. Bu çalışma neticesinde herhangi bir maddenin ölçek kapsamı dışında bırakılmasını gerektirecek bir problemle karşılaşmadığından, anket formunun örneklem grubuna gönderilmesine karar verilmiştir.

Anketin uygulanacağı firmalar uygunluğa göre örnekleme yöntemi ile Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından her yıl yapılan “İlk 1000 İhracatçı Araştırması” kapsamında 2015 yılında en fazla ihracat yaptığı tespit edilen 536 imalatçı-ihracatçı firma olarak belirlenmiştir. Müteakiben, anket formu belirlenen firmaların ihracat yöneticilerine elektronik posta yoluyla gönderilmiş, 281 firmadan 300 ihracat girişimi için geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların %20’si üst düzey, %58’i orta düzey ve %22’si alt düzey yöneticisi olup, %1,3’ü doktora, %34,7’si yüksek lisans, %54,7’si lisans, %3,6’sı yüksekokul ve %5,7’si lise düzeyinde eğitime

sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %12,6'sı 20 yıl ve üzeri, %23,7'si 15-19 yıl, %30'u 10-14 yıl, %24'ü 5-9 yıl, %9,7'si 4 yıl ve altı ihracat tecrübesine sahiptir. Araştırmaya katılan firmaların 188'i 20 ve üzerinde ülkeye ihracat yapmaktadır.

#### 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Verilerin toplanmasını müteakiben, veri setinin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Bu kapsamda ilk önce araştırma modelindeki değişkenler için faktör analizi yapılmıştır. Bunun için verilerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. Veri seti için, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,919 olarak bulunmuş ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlet Küresellik testi ( $\chi^2 (1035) = 10925,914$   $p < 0.01$ ) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra 46 soru üzerinde varimax rotasyon yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, beklenildiği gibi sorular 11 faktöre ayrılmış ve açıklanan toplam varyans oranı %76,65 olmuştur. Bu aşamada hiçbir maddede problem gözlenmediği için herhangi bir eleme yapılmamıştır.

**Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları**

Göstergeler	Faktörler										
	Ür. Ge.	Loj.	Ymik	M.av.	Ür.av.	Enf	Sat	Fiy	Hiz.av	Tik	Tut
ÜRGE2	.843										
ÜRGE4	.787										
ÜRGE1	.784										
ÜRGE3	.771										
ÜRGE5	.729										
LOJ2		.800									
LOJ3		.798									
LOJ1		.792									
LOJ4		.719									
LOJ5		.567									
YMİK3			.788								
YMİK4			.710								
YMİK2			.671								
YMİK1			.671								
YMİK5			.661								
YMİK6			.625								
MAV2				.898							
MAV3				.867							
MAV1				.847							
MAV4				.737							
ÜRAV4					.845						
ÜRAV2					.840						
ÜRAV3					.827						
ÜRAV1					.803						
ENF3						.798					
ENF1						.777					
ENF2						.742					
ENF4						.636					
ENF5						.602					
SAT2							.831				
SAT4							.798				
SAT3							.766				
SAT1							.678				
FİY2								.765			
FİY3								.728			

FIY4													.693
FIY1													.634
HİZAV3													.841
HİZAV2													.809
HİZAV1													.797
TİK2													.838
TİK3													.835
TİK1													.729
TUT3													.736
TUT1													.700
TUT2													.678
<b>Eigenvalues (Özdeğerler)</b>	16.38	3.07	2.57	2.37	2.00	1.91	1.75	1.64	1.29	1.21	1.03		
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	35.62	6.69	5.59	5.15	4.34	4.15	3.80	3.57	2.81	2.63	2.25		

Toplam açıklanan varyans(%):76,65

Tablo 2’de her bir değişkenin Alpha katsayısı, ortalama varyansı ve AMOS programı ile hesaplanan kompozit güvenilirlik tahminlerinin Nunnally (1978) ile Fornell ve Larcker (1981)’ın önerdiği şekilde sınırlara yakın veya bunların çok üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca, ayırışma geçerliliğinin kontrolü için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerildiği şekilde, her bir değişken için AVE değerlerinin karekökü hesaplanmış, hesaplanan değerlerin değişken çiftler arasındaki örtük değişkenler korelasyonundan daha büyük olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları ve Tasviri İstatistikleri**

Değ.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Enf	1	(,76)										
Ym lk	2	,486*	(,72)									
Tik	3	,473*	,440*	(,85)								
Tut	4	,433*	,567*	,426*	(,76)							
Urge	5	,402*	,440*	,407*	,498*	(,81)						
Fiy	6	,528*	,527*	,380*	,422*	,444*	(,77)					
Loj	7	,504*	,423*	,459*	,338*	,414*	,506*	(,79)				
Sat	8	,483*	,416*	,427*	,490*	,450*	,522*	,476*	(,83)			
Mal Av	9	,419*	,423*	,346*	,278*	,298*	,385*	,349*	,406*	(,88)		
Ür. Av	10	,420*	,324*	,360*	,323*	,418*	,392*	,444*	,407*	,428*	(,87)	
Hiz. Av.	11	,356*	,364*	,389*	,262*	,337*	,390*	,540*	,398*	,479*	,413*	(,88)
Ortalama		5,82	5,46	5,77	5,39	5,78	5,74	6,07	5,70	5,10	6,11	5,95
Standart Sapma		0,78	0,90	0,85	1,01	0,91	0,86	0,76	1,00	1,16	0,85	0,98
Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı		0,87	0,87	0,88	0,8	0,91	0,85	0,89	0,9	0,93	0,92	0,91
Composite Reliability		0,87	0,84	0,89	0,81	0,9	0,85	0,89	0,9	0,93	0,93	0,91
Average Variance Extracted (AVE)		0,59	0,52	0,73	0,59	0,66	0,6	0,63	0,7	0,79	0,76	0,78

\* p<0,01 Not: Parantez içindeki sayılar AVE değerlerinin kareköküdür.

### 4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile test edilmiştir. Tablo 3’de ihracat yetenekleri boyutları (enfomasyonel yetenekler, ilişki kurma yetenekleri, pazarlama yetenekleri) ile rekabet avantajı boyutları (maliyet avantajı, ürün avantajı, hizmet avantajı) arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde ölçüm modeli ile verilerin birbirleriyle oldukça uyumlu olduğu görülmektedir.  $\chi^2/sd$  (serbestlik derecesi) 2,896’ya eşittir. Bu değer önerildiği gibi 5’ten küçüktür. Ki-kare istatistiği örneklem hacmine karşı duyarlı olduğu için, modelin uygunluğunu test etmek için ikincil uyum indeksleri de incelenmiştir. Uyum indeksleri, karşılaştırmalı uyum indeksi (Comperative Fit Index, CFI)=0,94, artımsal uyum indeksi (Incremental Fit Index,IFI)=0,95 ile yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of, Approximation, RMSEA)=0,08 olarak elde edilmişlerdir. Bu değerler, ölçüm modelinin genel uygunluğunun iyi olduğunu göstermektedir. Bütün bu bilgiler ışığı altında ölçüklerin (kavramların) uyuşma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3. Araştırma Hipotezleri ile İlgili Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**

Hip	İlişki	Yol Değeri (Std.Beta)	Std. Hata	t-değeri	Sonuçlar
H1	Enfomasyonel Yetenekler → Maliyet Av.	,123*	,072	2,340	Desteklendi
H2	Enfomasyonel Yetenekler → Ürün Av.	,105*	,053	2,056	Desteklendi
H3	Enfomasyonel Yetenekler → Hizmet Av.	-,031	,060	-,615	Desteklenmedi
H4	İlişki Kurma Yetenekleri → Maliyet Av.	,406*	,160	4,793	Desteklendi
H5	İlişki Kurma Yetenekleri → Ürün Av.	,167*	,096	2,459	Desteklendi
H6	İlişki Kurma Yetenekleri → Hizmet Av.	,337*	,127	4,385	Desteklendi
H7	Pazarlama Yetenekleri → Maliyet Av.	,280*	,112	4,468	Desteklendi
H8	Pazarlama Yetenekleri → Ürün Av.	,480*	,093	6,875	Desteklendi
H9	Pazarlama Yetenekleri → Hizmet Av.	,463*	,107	6,791	Desteklendi
$\chi^2_{(36)} = 104,25$ ; CFI = 0,94; IFI = 0,95; $\chi^2/df = 2,896$ ; RMSEA = 0,08					

\* p<0,05 \*\* p<0,01

Tablo 3, araştırma modelinin yapısal eşitlik modeli ile analizi sonrası elde edilen sonuçları göstermektedir. Buna göre; enfomasyonel yetenekler ile rekabet avantajı boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, enfomasyonel yeteneklerin maliyet avantajını ( $\beta=0,123$ ; p<0,05) ve ürün avantajını ( $\beta=0,105$ ; p<0,05) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Enfomasyonel yetenekler ile hizmet avantajı arasında ise bir ilişki bulunamamıştır ( $\beta=-0,031$ ; p>0,05). Bu çerçevede, H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>3</sub> hipotezi ise desteklenmemiştir. İlişki kurma yetenekleri ile rekabet avantajı boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, ilişki kurma yeteneklerinin

maliyet avantajını ( $\beta=0,406$ ;  $p<0,01$ ), ürün avantajını ( $\beta=0,167$ ;  $p<0,05$ ) ve hizmet avantajını ( $\beta=0,337$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmiştir. Pazarlama yetenekleri ile rekabet avantajı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, pazarlama yeteneklerinin maliyet avantajı ( $\beta=0,280$ ;  $p<0,01$ ), ürün avantajı ( $\beta=0,480$ ;  $p<0,01$ ) ve hizmet avantajı ( $\beta=0,463$ ;  $p<0,01$ ) boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda,  $H_7$ ,  $H_8$  ve  $H_9$  hipotezleri desteklenmiştir.

## 5. Tartışma

Literatürde firmaların ihracat başarısına çok sayıda değişkenin etki ettiği raporlanmıştır. Ancak, tespit edilen faktörlerin çok çeşitli olması ve güçlü bir teorik altyapıya dayanmadan belirlenmiş olmaları, alanda bilimsel bilginin ilerlemesine engel olmaktadır (Sousa vd., 2008). Bu çerçevede, bu çalışma uluslararası pazarlarda ihracatçı firmaların rekabet avantajına etki eden faktörleri stratejik bir yaklaşımla, KTG perspektifinden belirleyerek katkı sağlamaktadır.

Maliyet firmalar için gerek yerel, gerekse dış pazarlarda önemli bir rekabet boyutu olarak öne çıkmaktadır. Ancak, dış pazarlarda rakiplerin çeşitlenmesi ve güçlenmesi, maliyet faktörünü rekabet edebilirlik bakımından daha da önemli hale getirmektedir. Nitekim, günümüzde uluslararası firmalar üretim fonksiyonlarını maliyetlerin etkisiyle farklı ülkelerde dahi gerçekleştirebilmektedirler. Bu çalışmada, ihracatçı firmaların enformasyonel yetenekleri sayesinde pazarın yapısal özellikleri hakkında edindikleri kritik dönemde bilgi ile rakipleri karşısında maliyet avantajı sağladıkları tespit edilmiştir. Beklenildiği üzere, pazar koşullarının belirleyicileri olan rakipler, müşteriler, düzenleyici kurumlar, kültür vb. faktörler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olan ihracatçı firmalar, maliyetlerini pazar koşullarına uygun bir strateji ile düzenleyebilirler. Ayrıca, araştırma kapsamında enformasyonel yetenekler ile maliyet avantajı arasındaki tespit edilen ilişki, Morgan ve diğerleri, (2004) ile Piercy ve diğerleri, (1998)'nin yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Çalışma kapsamında maliyet avantajı sağladığı tespit edilen bir diğer yetenek, ilişki kurma yetenekleridir. İhracatçı firmalar ilişki kurma yetenekleriyle müşterilerle yakın ilişkiler geliştirerek, satış, tanıtım, fiyat, ürün geliştirme vb. konularda pazar için en uygun kararları alıp maliyetlerini düşürebilirler. Ayrıca, müşterilerle geliştirilen yakın ilişkiler sayesinde önemli pazar istihbaratı sağlayarak rakipler hakkında bilgi edinebilir, maliyet kararlarını bu bilgiler ışığında verebilirler. Diğer taraftan, tedarikçilerle geliştirilen yakın ilişkiler, firmanın tedarik imkânlarını geliştirerek maliyetlerini düşürmesini sağlar. Çalışma kapsamında ilişki kurma yeteneklerinin maliyet avantajı üzerindeki tespit edilen etkileri, Ling-Yee & Ogunmoku, (2001), Kaleka (2002), Morgan ve diğerleri, (2004) ve Piercy ve diğerleri, (1998)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca, yapılan araştırma neticesinde pazarlama yeteneklerinin firmaya maliyet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde farklı pazarlama unsurlarının maliyet avantajı üzerinde etkilerinin test edildiği Piercy ve diğerleri, (1998), Morgan ve diğerleri, (2004) ile Zou ve diğerleri, (2003)'nin araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu itibarla, ihracatın sadece bir dışa satım faaliyeti olmadığı, güçlü bir pazarlama karması ile yapılan satışın maliyetler üzerinde olumlu etki yaparak rakipler karşısında avantaj elde edilmesini sağladığı söylenebilir.

Çalışma neticesinde üç ihracat yeteneğinin de, firmanın rakipleri karşısındaki ürün avantajını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Rekabet avantajının ürün boyutu, son dönemde rekabet avantajı sağlanmasında inovasyonun öneminin artmasıyla daha kritik bir noktaya taşınmıştır. Özellikle dış pazarlarda rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar ürün boyutuna yoğunlaşmalıdır. Diğer taraftan,tespit edilen ilişki literatürde Zou ve diğerleri, (2003), Piercyve diğerleri, (1998), Morganve diğerleri, (2004)ile Weerawardena (2003)'nın tespitleriyle benzerlik göstermektedir.

Enformasyonel yetenekler, elde edilen pazar bilgisi sayesinde, firmanın pazarın ihtiyaç duyduğu ürünleri üretmesini, ayrıca, rakip ürünler hakkında elde edilen bilgi sayesinde firmanın rakiplerle mücadele edecek nitelikte ürün karması oluşturmasını sağlar. İlişki kurma yetenekleri sayesinde, müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürünün tasarlanması, ayrıca, ürünün kalite, tanıtım, satış, fiyatlama konularında pazar gereklerine uygun özelliklerle donatılması sağlanarak rakipler karşısında avantaj sağlanır. Diğer taraftan, tedarikçilerle kurulacak yakın ilişkiler, hammadde kalitesinin artırılmasına katkı sağlayarak, nihai mamulün kalite özelliklerinin artırılmasını sağlar. İhracatçı firmalar pazarlama yetenekleriyle, gerek pazara uygun ürünün üretimi, gerekse ürünün rekabetçi fiyatlanması, etkin dağıtımı, pazarda tutundurulması ve etkili satış yöntemleriyle bir bütün olarak rakipleri karşısında avantaj sağlar.

Son olarak, ihracat pazarında rakipler karşısında avantaj sağlamak isteyen firmalar, rekabet avantajının hizmet boyutunda da başarılı olmalıdırlar. İhracat pazarında hizmet avantajı boyutu, müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünün temin edilmesi, satış sonrası desteklerde etkililik, ürün tesliminde hızlılık ve güvenilirliktir. Çalışmada ihracatçı firmaların ilişki kurma yetenekleri ile pazarlama yeteneklerinin rakipleri karşısında hizmet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç,Kaleka (2002), Piercy ve diğerleri, (1998), Morgan ve diğerleri, (2004) ve Weerawardena (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İlişki kurma yetenekleri müşteri isteklerinin firma tarafından daha iyi kavranarak, müşterilerin satış öncesi ve satış sonrası beklentilerinin etkili bir şekilde karşılanmasını sağlar. Ayrıca,tedarikçilerle kurulacak yakın ilişkiler, siparişlerin zamanında karşılanmasına yardımcı olarak hizmet avantajı sağlanmasına yardımcı olur. Pazarlama yetenekleri ise, özellikle lojistik ve satış sonrası destek fonksiyonlarıyla müşteri memnuniyetinin artırılmasında önemli rol oynar. Diğer taraftan, araştırma kapsamında enformasyonel yeteneklerin hizmet avantajı üzerindeki öngörülen etkisi tespit edilememiştir. İhracatçı firmalar müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, satış sonrası destek ve ürün teslimi gibi hizmetleri distribütör, komisyoncu, nakliyeciler firmalar gibi araçlar vasıtasıyla sağlarlar. Bu sonuç, Türkiye özelinde hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında pazardan elde edilen bilginin araçlara iletilmesinde veya araçlar vasıtasıyla kullanımında sorun olduğuna işaret etmektedir. Ancak, araştırma sonuçlarından hareketle bu noktadaki açığın ilişki kurma ve pazarlama yetenekleriyle kapatıldığı anlaşılmaktadır.

## 6. Sonuç

Bu çalışmada ihracatçı firmaların sahip oldukları çeşitli yetenekler ile rekabet avantajı boyutları arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunulmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde enformasyonel, ilişki kurma ve pazarlama yeteneklerinin ihracatçı firmalararekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç,ihracat pazarından gerekli bilgiyi elde edebilen, müşterileri ve tedarikçileri ile yakın

işbirliği geliştiren ve sağlanan bilgi ve işbirliği ile ürünlerini etkili bir pazarlama karması ile hedef pazara sunan ihracatçı firmaların rakipleri karşısında avantaj sağladığını göstermektedir. Bu itibarla, yabancı pazarlarda rakipleri karşısında avantaj sağlamayı amaçlayan firmalar bu üç yeteneğin geliştirilmesine çalışmalıdır.

Gelecek araştırmalarda, farklı işletme yetenekleri ile işletme kaynaklarının da modele dahil edilerek farklı kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı üzerindeki etkileri test edilmelidir. Ayrıca, yabancı pazarda elde edilen rekabet avantajının nihai performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi, ihracat başarısını etkileyen faktörlerin anlaşılması bakımından katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan, araştırmaların farklı sektörel ve kültürel bağlamlarda yapılması, sonuçların genellebilirliğini artırarak alanyazının gelişmesine katkıda bulunacaktır.

## 7. Referanslar

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andersen P. H. (2006). Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81-96.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *The Journal of Marketing*, 22-38.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (2001). Applied process knowledge and market performance: the moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 264-278.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers?. *Journal of product innovation management*, 4(3), 169-184.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Daviron, B., & Gibbon, P. (2002). Global commodity chains and African export agriculture. *Journal of agrarian change*, 2(2), 137-161.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eriksson, K., & Chetty, S. (2003). The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12(6), 673-695.
- Fawcett, S. E., Calantone, R., & Smith, S. R. (1997). Delivery capability and firm performance in international operations. *International Journal of Production Economics*, 51(3), 191-204.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Freeman, J., & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance?. *International Marketing Review*, 31(2), 181-208
- Goll, I., Brown Johnson, N., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gulati, R., & Garino, J. (1999). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard business review*, 78(3), 107-114.
- Haahdi, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of world business*, 40(2), 124-138.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of market-focused management*, 4(3), 259-278.
- Hopkins, D. S., & Bailey, E. L. (1971, January). New-product pressures. In *Conference Board Record* (Vol. 8, No. 6, pp. 16-24). 845 Third Ave, New York, Ny 10022: Conference Board Inc.
- Huang, X., Soutar, G. N., & Brown, A. (2002). New product development processes in small and medium-sized enterprises: some Australian evidence. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 27-42.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*, 31(1), 60-71.
- Johnson, J., Yin, E., & Tsai, H. (2009). Persistence and learning: Success factors of Taiwanese firms in international markets. *Journal of International marketing*, 17(3), 39-54.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), 93-105.



- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of international business studies*, 33(1), 79-97.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of marketing*, 72(4), 1-11.
- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Leonidou, L. C., & Theodosiou, M. (2004). The export marketing information system: an integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, 39(1), 12-36.
- Ling-yee, L., & Ogunmokun, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. *International Business Review*, 10(4), 399-420.
- Louter, P. J., Ouwerkerk, C., & Bakker, B. A. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *The Journal of marketing*, 1-12.
- Matanda, M. J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review*, 18(1), 89-107.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Myers, M. B. (1997). The pricing of export products: why aren't managers satisfied with the results?. *Journal of World Business*, 32(3), 277-289.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, 2.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: Free Press.
- Glenn Richey, R., & Myers, M. B. (2001). An investigation of market information use in export channel decisions-antecedents and outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(5), 334-353.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1996). What separates Japanese new product winners from losers?. *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 422-439.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of international business studies*, 39(5), 880-900.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), 84-93.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian journal of management*, 25(2), 145-171.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- Yeoh, P. L. (2000). Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International marketing*, 11(4), 32-55.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356