

PAPER DETAILS

TITLE: REKABET AVANTAJI KURAMININ TANIMLANMASI VE ÖLÇÜMLENMESİ -

CONCEPTUALIZATION AND MEASUREMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE CONSTRUCT

AUTHORS: F Esra GENÇTÜRK, Destan KANDEMİR, Özlem Tuba KOÇ, Isil Ceren DEMİRCİ

PAGES: 13-25

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/165726>

REKABET AVANTAJI KURAMININ TANIMLANMASI VE ÖLÇÜMLENMESİ

F. Esra GENÇTÜRK¹, Destan KANDEMİR², Özlem Tuba KOÇ³, Işıl Ceren DEMİRCİ⁴

¹Özyeğin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Profesör Dr.

²Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent, Dr.

³Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

⁴Özyeğin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Araştırma Görevlisi

CONCEPTUALIZATION AND MEASUREMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE CONSTRUCT

Abstract: The notion that superior performance requires sustainable advantage over competitors is central to contemporary strategic thinking. Yet, limited and conflict information is available as to what these advantages should be. In this study, we adopt the resource based view of the firm as a theoretical foundation and synthesize it with the competitive advantage literature to understand what these advantages are and how they are achieved. Our research considers the different dimensions of competitive advantage suggested in the literature and defines three fundamental equity based competitive advantages. The proposed multidimensional measurement model is tested empirically with data obtained from 184 Turkish exporting firms. After preliminary test of the psychometric properties of the scales they are subjected to a Confirmatory Factor Analysis with Structural Equations Modeling.

Keywords: Resource Based View of the Firm, Competitive Advantage, Brand Equity, Firm Equity, Channel Equity.

REKABET AVANTAJI KURAMININ TANIMLANMASI VE ÖLÇÜMLENMESİ

Özet: Üstün performans elde etmek için, rakiplere karşı sürdürülebilir avantajlara sahip olmak prensibi günümüz strateji düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bu avantajların neler olması gerektiği konusunda sınırlı ve çelişkili bilgiler bulunmaktadır. Bu çalışmada, sürdürülebilir rekabet avantajlarının neler olduğunu ve nasıl elde edildiğini anlamak için kaynak bazlı firma teorisi temel yapı olarak benimsenmiş ve rekabet avantajı literatürü ile sentez edilmiştir. Araştırmamızda rekabetçi avantaj kuramının literatürde belirlenmiş tüm farklı boyutları sunulmuş ve bunları içeren sermaye bazlı üç ana üstünlük tanımlanmıştır. Önerilen çok boyutlu ölçüm modelinin ampirik testi ihracat yapan 184 Türk firmasının verilerine dayanmaktadır. Ön analizlerle psikometrik özellikleri sınanan ölçekler doğrulayıcı faktör analizinde yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bazlı Firma Teorisi, Rekabetçi Avantaj, Marka Sermayesi, Firma Sermayesi, Dağıtım Kanalı Sermayesi

I. GİRİŞ

Günümüzde çoğu firma için rekabet avantajlarına sahip olmak önemli kararların belirleyicisi durumundadır. Rekabetçi olabilmek ve bu rekabet avantajını sürdürebilmek için şirketlerin rakiplerinden farklı, kendilerine özgü üstünlüklerinin olması gerekmektedir [1]. Özgün ve ayırt edici rekabet avantajlarının şirketlere ortalama pazar payının ve karlılığının üstüne bir başarı sağlayacağı görüşü günümüz strateji düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Dünyanın en büyük 20 ekonomisinden birine sahip Türkiye, büyüklüğü, bölgesel gücü ve stratejik konumu itibarıyla 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda belirtilen kalkınma vizyonu doğrultusunda küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bir ülke olmayı amaçlamıştır. Bu amaç, Türk şirketlerinin kalıcı rekabet avantajlarının elde etmesini gerekli kılmaktadır. Ancak, günümüzde özelde Türk şirketleri ve genelde tüm şirketler için pazardaki ürün çeşidinin ve

marka sayısının artması, ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve rekabetin artması nedeniyle rekabetçi strateji oluşturmak gittikçe zorlaşmaktadır.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması, farklı ürün ve hizmetlerin diğer şirketler tarafından taklit edilmesini zorlaştırmaya ve tüketiciler için değer yaratmaya dayanmaktadır. Bu nedenle, firmalar açısından değer yaratmak, en az maliyet-kazanç hesapları yapmak kadar önem kazanmıştır. Söz konusu avantajların temeli rakiplere karşı üstünlük kurabilmek için değer yaratarak, zamana ve duruma göre farklılaşmaktır. Ancak, yöneticilerin başarı getirecek rekabetçi avantajları nasıl belirledikleri ve bu avantajları nasıl elde ettikleri konusunda sınırlı bilgi bulunmaktadır. Geçmişte yapılan saptamaların ana kaynakları, bir şirketin deneyimleri doğrultusunda derlenen vaka çalışmaları ve anekdotal paylaşımlardan elde edilen çıkarımlardır.

Araştırmamızda rekabetçi avantaj kuramının literatürde belirlenmiş tüm farklı boyutlarının incelenmesi

sonucunda, sermaye bazlı ana üstünlükler tanımlanmış ve ölçeklendirilmiştir. Bunun için ilgili literatürde yer alan iki araştırma akımından faydalanılmıştır. Bu araştırma akımları: 1) Kaynak bazlı firma teorisi ve 2) Day ve Wensley [2] tarafından önerilen rekabetçi avantaj kuramıdır. Bu bağlamda araştırmamız rekabet avantajını belirlemede kaynak bazlı firma teorisi ve rekabet avantajı literatürünü sentez eden ilk çalışmalardan biridir. Geliştirdiğimiz sermaye bazlı rekabetçi avantaj kuramının literatüre örnek teşkil etmesi ve öncülük etmesi beklenmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu kapsam doğrultusunda kurgulanan araştırmamızın amaçları dört ana başlıkta toplanabilir:

- Kaynak bazlı firma teorisini ile rekabetçi avantaj literatürünü birleştirerek rekabet avantajı kavramına kapsamlı bir bakış açısı sunmak,
- Literatürde bugüne kadar önerilmiş, tanımlanmış ve/veya ölçümlenmiş rekabet avantajlarını sentez ederek daha kapsamlı bir tanım önermek,
- Rekabet avantajının farklı boyutlarını belirleyip, her biri için çok bileşenli ölçek oluşturmak,
- Geliştirilen ölçüm modelini, Türk ihracatçı firmalarından elde edilen verilerle ampirik olarak test ederek, kısıtlı sistematik araştırmanın bulunduğu rekabet avantajı kavramı hakkında kapsamlı ve güvenilir bilgi oluşturulmasına katkıda bulunmak.

III. REKABET AVANTAJI KURAMI

Gatignon ve Xuereb (1997) firmaların faaliyetlerine yön veren rekabet avantajlarının, firmanın kaynakları ile yakından ilgili olduğunu ortaya koymuştur [3]. Bu nedenle rekabet avantajını incelemek için kaynak bazlı firma teorisi temel alınmıştır. Teori [4,5] firmanın kaynak ve yetkinlik portföyü ile bu portföyün özelliklerine odaklanır [6,7]. Bu teoriye göre firmalar kendilerine rekabetçi avantajlar sağlayan kaynaklardan ve yetkinliklerden oluşmaktadır. Rekabet avantajının önemli bir yetkinlik olarak kabul edilmesi, fiziksel varlığının olmamasından, alınıp satılmamasından, rakipleri tarafından taklit edilmesinin veya ikamesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır [4,6-8].

Bu konumu kapsamlı ve sistematik bir şekilde irdeleyebilmek için rekabet avantajı ile ilgili çalışmalar araştırmamızın ikinci teorik temelini oluşturmuştur [2,9]. Rekabetçi avantajlar bir firmanın rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayacak yetilerini yansıtmaktadır [2]. Bunlar arasında, tüketicilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını karşılamak, nispeten daha ucuz

ürün ve servisler sunmak, üstün ürün ve hizmet sağlamak, güçlü bir marka olmak, müşterilere yakın olmak, tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurmak ve dağıtım kanalının taleplerine hızlı cevap vermek bulunmaktadır. Literatürde önerilen bu rekabetçi avantajlar, son dönemde öne çıkan öz sermaye bakış açısı [10-12] ile ilişkilendirilmiş ve çalışmamızda sermaye bazlı üç farklı avantaj tanımlanmıştır. Bu rekabetçi avantajlar, *marka sermayesi*, *firma sermayesi* ve *dağıtım kanalı sermayesi* olarak belirlenmiştir. Özellikle firma sermayesi ile marka sermayesinin ayırtmak ve dağıtım kanalı sermayesini farklı bir rekabet avantajı olarak sunmak, araştırmamızın önemli katma değerleridir.

(a) Marka Sermayesi: Marka sermayesi konusundaki çalışmaları irdelemeden önce iki konuya açıklık getirmek gerekmektedir. Birincisi, marka sermayesi İngilizce'deki "brand equity" kavramının Türkçe çevirisi olarak kullanılmaktadır. Literatürde bu terimin "marka değeri" veya "marka denkliği" şeklindeki kullanımlarına da rastlanmaktadır [13]. Ancak marka değeri "brand value" ifadesinin dilimizdeki karşılığı olarak kabul edildiğinden bu araştırmada *marka sermayesi* ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İkincisi, sermaye terimi muhasebe ve finans alanında daha yaygın kullanıldığı ve sermaye hesaplanması çoğunlukla finansal modellere dayandığı için marka sermayesinin sayısal bir anlam içerdiği düşünülebilir. Ancak muhasebe ve finansdaki kullanımlar, maddi aktiflerle beraber maddi olmayan aktifleri de içermektedir. Ayrıca markayı güçlü kılan unsurlar memnuniyet, sadakat gibi gayri maddi unsurlar olduğu için marka sermayesini müşteri davranışlarıyla açıklayan modellerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur [13]. Sadakat, imaj gibi soyut değerler marka sermayesinin bir parçası olarak kabul edildiğinden, araştırmada marka değeri yerine, marka sermayesi teriminin kullanılması uygun bulunmuştur.

Keller (1993) marka sermayesini, marka bilgisinin tüketicilerin marka pazarlamasına karşı tepkilerindeki ayırt edici etken olarak tanımlamıştır [11]. Örneğin Proctor & Gamble (P&G) ve Unilever gibi şirketler her ürün için farklı marka stratejisi benimsemiş ve ürünleri için farklı marka sermayesi yaratmışlardır. Müşteriler P&G veya Unilever şirketinin isminden çok şirketin ürünlerini Ariel veya Omo gibi kendi markaları ile tanımakta ve marka ile bağ kurmaktadır. Ayrıca marka sermayesi ile müşteri sadakati arasında pozitif ilişkisi bulunmaktadır [14]. Keller'a göre (1993) marka sermayesi, marka farkındalığı ve marka imajına dayanmaktadır [11]. Marka farkındalığı, markanın tanınması ve anımsanmasıyla ilişkilidir. Müşteriler markayı daha çok tanıdıkça ve anımsadıkça, farkındalık artmakta, marka sermayesi büyümektedir. Benzer olarak, güçlü marka imajı, güçlü marka sermayesine yol açmaktadır [11]. Aaker (1991)'e göre ise marka

sermayesi, markaya bağlı ad, sembol, gibi müşterilere değer yaratan varlıkların bir bütünüdür [15]. Aaker (1991) marka sermayesinin bileşenlerini bağlılık, farkındalık, algılanan kalite, marka bağları ve patent gibi fikri haklar ilişkileri olarak belirlemektedir [15]. Marka sermayesinin kaynağı müşteri algıları olduğu için yöneticilerin bunu ölçümleyebilmeleri ve takip edebilmeleri önemlidir [11].

Rekabetçi üstünlük ise ancak güçlü marka sermayesi yoluyla elde edilebilir [14]. Müşterilerin markanın farkında olması, marka ile kurduğu duygusal bağın güçlü olması ve markaya değer vermesi uzun dönemde firmanın rakiplerine karşı başarı elde etmesi anlamına geldiği için önemlidir. Marka sermayesi güçlü olan şirketlerin elde ettikleri rekabet avantajları; başarılı markaların gücünü arttırmak, rakiplerin özendirme baskılarına dayanmak ve rakiplerin pazara girişlerine engel olmak şeklinde sıralanabilir [16]. Marka sermayesi özellikle marka genişlemesi safhasında, müşterilerin yeni markaları kabullenmesini kolaylaştırdığı için önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca güçlü markalar tüketici tercihlerinin değiştiği kriz koşullarında ayakta kalabilmektedirler.

(b) Firma Sermayesi: Literatürde, marka sermayesini ele alan çalışmaların çoğunda firma sermayesine dolaylı olarak gönderme yapılmıştır. Firma sermayesinin marka sermayesine göre geri planda kalmasının nedeni müşterilerin ürünleri ve hizmetleri genellikle firma ismini bildikleri için değil, markayı tanıdıkları için satın aldıkları varsayımdır. Bu varsayım Unilever ve P&G gibi çok marka kullanım stratejisini benimseyen şirketler için geçerlidir. Ancak şirket isminin bilinirliği, çağrıştırdıkları, şirkete olan güven ve bağlılık rekabete karşı ayırt edici avantajlar olarak ortaya çıkmaktadır. Firma sermayesi olarak adlandırılan bu avantaj, marka sermayesi ile beraber çapraz satışlar yoluyla müşterinin firmaya olan ilgisinin ve sadakatının yaratılması ile oluşturulabilir. Ancak firma sermayesi firma bünyesindeki çeşitli markaların sermayelerinin toplamından ibaret değildir. Firma sermayesi, marka sermayesinden farklı ve bağımsız olarak, firmanın isminin ve çağrıştırdıklarının müşteriler üzerinde yarattığı etkilerin toplamıdır.

Örneğin Dell firması Dimension, OptiPlex, Precision gibi bilgisayar markalarına sahiptir. Ancak, Dell şirket adının zihinlerde farklı bir çağrışım yaptığı ve müşteriler tarafından şirketin ürünlerinden ve markalarından bağımsız bir algıya sahip olduğu gözlemlenmiştir [17]. Bunun nedeni Dell'in firma sermayesinin yüksek olmasıdır. Türkiye'den verilebilecek en bariz örneklerin başında Sabancı Holding şirketleri gelmektedir. Sabancı firmalarının isimlerinin sonunda ve logolarında yer alan "SA" eki tüketicilerin hafızasında yer ederek şirketin ürünlerinden ve hizmetlerinden bağımsız bir çağrışım yapmakta, farkındalık ve ilgi yaratmaktadır. Sabancı Holding'in güçlü firma sermayesi tüm

şirketlerine ve ürün/hizmet markalarına müşteri ile daha kolay ve kuvvetli ilişki kurma fırsatı vermektedir. Firma sermayesine bir diğer yerel örnek de şirketin ticari ünvanını tüm bireysel gıda ürünlerinde kullanan Pınar'dır; Pınar Et, Pınar Sosis, Pınar Süt, Pınar Kaşar vd. gibi. Firma sermayesi oluşturma adına farklı markaları tek bir firma/holding ismi altında toplayarak, firma/holding ismini şemsiye marka olarak kullanma eğiliminde artış gözlemlenmektedir. Örneğin Koç Holding ve Eczacıbaşı Holding gibi kuruluşlar holding logosunu şemsiye olarak kullanıp, farklı ürün markalarını holding logosu altında sergileyen iletişim yapmaktadırlar. Bu yöntemle yaratılan firma sermayesi ve bu sermayeyi oluşturan bilinirlik, kalite, güven, itibar ve duygusal bağ, farklı ürünlerin/hizmetlerin tutundurulmasında maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca söz konusu ürünlerin/hizmetlerin daha kolay ve hızlı benimsenmesine ön ayak olup rekabete karşı avantaj oluşturmaktadır.

(c) Dağıtım Kanalı Sermayesi: Çalışmamıza dahil edilen üçüncü rekabet avantajı olan dağıtım kanalı sermayesi, müşterilerin herhangi bir ürüne bulunduğu satış noktaları nedeni ile verdiği olumlu tepkilerin etkisinin toplamıdır. Yalnızca firmalar ve markalar değil, ürünleri ve hizmetleri tüketiciye ulaştıran sistemler de rekabetin bir parçasıdır. Müşterilerin ürünün veya hizmetin satıldığı noktaları bilmesi, satış kadrosuna güvenmesi, karşılaşacağı olası zorluklar karşısında bile o dağıtım kanalını tercih etmesi önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Sullivan ve Thomas (2004) çalışmalarında dağıtım kanalı sermayesini "bir dağıtım kanalından elde edilen şimdiki ve gelecekteki karların net bugünkü değeri" şeklinde tanımlamıştır [18]. Langford ve Cosenza (2000)'ya göre, şirketler dağıtım kanalı bazlı bir rekabet avantajı için müşterileri ile ilişki kurdukları temas noktalarının etkin yönetimine odaklanmalıdırlar [19].

Dağıtım kanalı, üretici ile müşteri arasındaki her türlü iletişimi sağlayan araçları da içeren geniş bir kavramdır. Dağıtım kanalını oluşturan araçlara distribütörler, toptancılar, acenteler örnek gösterilebilir. Bazı müşteriler bir ürün/hizmeti sadece güçlü dağıtım kanalı sermayesinin sağladığı avantajlar sebebiyle satın alabilir. Örneğin, bir müşteri belli bir distribütörden sadece o distribütöre güvendiği için alışveriş yapabilir. Hatta bir firmanın ürünlerini veya markasını tercih eden müşteri, satış görevlisinin tavsiyesi üzerine bu tercihinin değiştirebilir. Dağıtım kanalı sermayesine sahip firmalara ülkemizden verilebilecek en iyi örnekler Ülker, Arçelik, Vestel, Aygaz gibi güçlü dağıtım ağı ve bayi sistemine sahip firmalardır. Yaygın dağıtım ağı veya bayilerin itibarı söz konusu firmaların müşterilerinin olumlu ve farklı deneyimler yaşamalarına sebep olmuştur. Bu durum sözü edilen firmaların dağıtım kanalı sermayelerine bağlı olarak rekabet avantajlarını arttırmıştır.

Güçlü dağıtım kanalı sermayesine Amazon ve e-Bay gibi sanal dağıtım kanalları da iyi birer örnek teşkil

edebilir. Bu şirketler, internetten alışveriş yapmayı kolaylaştırmış ve interneti tercih edilen bir mecra haline getirmişlerdir. Birçok müşteri sadece bu yüzden ürünler ve hizmetler görel olarak daha yüksek fiyatlara satılsa da sanal dağıtım kanallarından alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Bu durum kimi ürün/hizmet kategorilerinde sanal mecranın dağıtım kanalı sermayesini güçlendirmekte ve söz konusu dağıtım kanalını benimseyen şirketler için rekabet avantajı yaratmaktadır.

IV. REKABET AVANTAJI ÖLÇEKLERİ

Araştırmada kuramları ölçmek için literatürde güvenilirliği önceki çalışmalar tarafından test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına ve bu ölçeklerin çalışmanın konusu ve kapsamına göre uyarlanmasına öncelik verilmiştir. Bunların yanı sıra ilk defa bu araştırmanın teorik temeli ve amacı doğrultusunda oluşturulan ve çalışmamızın özgün değerleri arasında yer alan yeni ölçüm maddeleri de oluşturulmuştur. Kullanılması hedeflenen ölçeklerin tespiti ve benzer veya farklı çalışmalarda kullanılanlarının belirlenmesi için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. İlgili üniversitelerin bölümlerine ait 30 veritabanında bulunan 20'den fazla bilimsel dergi baz alınarak, literatürde yer alan ampirik çalışmalar, kullanılan ölçekler ve araştırma çıktıları detaylı bir şekilde tespit edilmiştir. Ölçeklerin uyarlanması ve yeni maddelerin belirlenmesi ile firma sermayesi, marka sermayesi ve dağıtım kanalı sermayesi için çok bileşenli özgün ölçekler oluşturulmuştur.

Rekabet avantajları ölçülürken, Aaker (1991)'in çalışması kaynak olarak kullanılmış ve farkındalık, algılanan kalite, bağ/çağrışım kurma ve sadakat sermaye kavramının dört temel boyutu olarak belirlenmiştir [15]. Sermaye bazlı rekabet avantajlarının her birini ölçümlemek için zıt ifadelerin uç noktalara yerleştirilmesi ile oluşturulan 5 puanlı boyutsal ayrıştırma (semantik farklılıklar) ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan marka sermayesi ölçeğine ilaveten, firma sermayesini ölçeklendirmek amacıyla bağ/çağrışım kurma için Bennet ve Gabriel (2001), Dacin ve Brown (1997), Rust vd. (2004), ve Lemon vd. (2001)'nin çalışmaları kullanılmıştır [20-23]. Bu ölçekler Tablo.1 ve 2'de görülebilir.

Tablo.1. Marka Sermayesi Ölçeği

Farkındalık	Algılanan Kalite
Müşterilerimiz markamızın farkındadır.	Markamız, müşterilerimizin vazgeçemeyeceği bir markadır.
Müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşinadır.	Müşterilerimiz şirketimizin sürekli olarak aynı kalitede ürün/ hizmet sunduğunu düşünür.
Müşterilerimiz markamız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.	Müşterilerimiz şirketimizin güvenilir olduğunu düşünür.
Markamız, müşterilerimizin aklına gelen ilk markadır.	Müşterilerimiz şirketimizin üstün özelliklerinin olduğunu düşünür.
Markamız, müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır.	Müşterilerimiz şirketimizin ürünlerinin/hizmetlerinin kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz markamızı baskın bir marka olarak algılar.	Müşterilerimiz şirketimizin ürünlerinin/hizmetlerinin fiziksel görünüşünün (tasarım, şekil, renk gibi) cazip olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz markamızı kendi kategorisinin en iyi örneği olarak görür.	
Müşterilerimizin gözünde ürünlerimizin güçlü bir marka kimliği vardır.	
Müşterilerimiz markamızı diğerlerinden farklı olarak algılar.	
Bağ/Çağrışım Kurma	Sadakat
Markamız, müşterilerimiz için olumlu düşünceler çağrıştırır.	Müşterilerimiz markamızı ilk tercihleri olarak düşünür.
Müşterilerimiz markamızı olumlu tecrübeler ile ilişkilendirir	Müşterilerimiz markamızın satın alırken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.
Müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar.	Müşterilerimiz markamızı tekrar satın alacakları bir marka olarak düşünür.
Müşterilerimiz kendilerini markamızla özdeşleştirir.	Müşterilerimiz markamızdan memnundur.
Müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz markamıza bağlıdır.
Müşterilerimiz markamızın verdikleri paraya değerini düşünür.	Müşterilerimiz markamızın güvenlerini hak ettiğini düşünür.
Müşterilerimiz markamızı iyi bir fırsat olarak görür.	Müşterilerimiz markamızı başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.
	Müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar.
	Markamız, müşterilerimizin vazgeçemeyeceği bir markadır.

Tablo.2. Firma Sermayesi Ölçeği

Farkındalık	Algılanan Kalite
Müşterilerimiz şirketimizin farkındadır.	Müşterilerimiz şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz şirketimizin logosunu, ismini ya da sloganını kolayca tanıyabilir. Müşterilerimiz şirketimizin faaliyetlerine aşinadır.	Müşterilerimiz şirketimizin kendi kalite beklentilerini karşıladığına inanır. Müşterilerimiz şirketimizin kendi kalite ihtiyaçlarını tatmin eden bir şirket olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz şirketimizle ilgili bilgileri kolaylıkla hatırlar. Şirketimiz müşterilerimizin ilk aklına gelen şirkettir.	Müşterilerimiz şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip bir şirket olduğunu düşünür. Müşterilerimiz şirketimizi kaliteyle ilgili problemlerin en az yaşadığı şirket olarak düşünür.
Şirketimiz müşterilerimiz tarafından piyasa lideri olarak algılanır. Müşterilerimizin gözünde şirketimizin güçlü bir kimliği vardır. Müşterilerimiz şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizin kalite konusunda sektöründe lider olduğunu düşünür.
Bağ/Çağrışım Kurma	Sadakat
Müşterilerimiz şirketimizin çevreye karşı duyarlı olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizle olan ilişkilerinden memnundur.
Müşterilerimiz şirketimizin sosyal sorumluluğa sahip bir şirket olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizin kendilerine yönelik satış kampanyalarından/hizmetler inden mutludur.
Müşterilerimiz şirketimizin topluma faydalı işler yaptığını düşünür.	Müşterilerimiz şirketimize bağlıdır.
Müşterilerimiz şirketimizin ülkeye faydalı bir kurum olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizle uzun dönemli bir ilişki kurmak niyetindedir.
Müşterilerimiz şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizi ilk tercihleri olarak görür.
Müşterilerimiz şirketimizin toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.
Müşterilerimiz şirketimizin iş dünyasında sıkça adı geçen bir şirket olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz şirket olarak güvenlerini hak ettiğimizi düşünür.
Müşterilerimiz şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.	

Dağıtım sermayesi literatürdeki önceki çalışmalarda kavramsal olarak yer alsada, bu konunun ampirik ölçümü için geliştirilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle, dağıtım kanalı sermayesini ölçebilmek için, firma ve marka sermayeleri ölçeklerinden esinlenilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Dağıtım kanalı sermayesi için hazırlanan ve Tablo.3'de

bulunan ölçek araştırmamızın literatüre yaptığı katkılarından biridir.

Tablo.3. Dağıtım Kanalı Sermayesi Ölçeği

Farkındalık	Sadakat
Müşterilerimiz ürünlerimizin bu satış noktalarında satıldığını farkındadır. Müşterilerimiz ürünlerimizin bu satış noktalarında satıldığını kolayca anlayabilir. Müşterilerimiz satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.	Müşterilerimiz satış noktalarımızdaki deneyimlerinden memnundur. Müşterilerimiz satış noktalarımızın onlara yönelik faaliyetlerinden mutludur. Müşterilerimiz bu satış noktalarımızdan satın almaya devam etmeye niyetlidir. Müşterilerimiz bu satış noktalarımızı ilk tercihleri olarak görür.
Müşterilerimizin ilk alışveriş yapmayı düşündüğü yer bu satış noktalarımızdır. Müşterilerimiz bu kategorideki ürünleri satın almak için en iyi yerin bu satış noktaları olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz satış noktalarımızı başkalarına tavsiye etmeyi düşünür.
Müşterilerimiz satış noktalarımızın yaygın olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz satış noktalarımızın güvenlerini hak ettiğini düşünür.
Müşterilerimizin gözünde satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır.	Müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür.
Algılanan Kalite	Bağ/Çağrışım Kurma
Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının güvenilir olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının çevreye karşı duyarlı olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının kendi kalite beklentilerini karşıladığına inanır.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının sosyal sorumluluğa sahip olduğunu düşünür.
Müşterilerimiz şirketimizin satış noktalarında yüksek kalitede hizmet verdiğini düşünür.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının topluma faydalı işler yaptığını düşünür.
Müşterilerimiz firmamızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının ülkeye faydalı olduğunu düşünür.

Tablo.3. Dağıtım Kanalı Sermayesi Ölçeği (devam)

Algılanan Kalite	Bağ/Çağrışım Kurma
Müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesiyle ilgili problemlerin en az yaşandığı yer olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür.
Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür.	Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür. Müşterilerimiz firmamızın satış noktalarının olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür.

V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İkinci kaynaklar ve veriler doğrultusunda oluşturulan çok boyutlu ve çok bileşenli rekabet avantajı kuramını test etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Soruların ve ifadelerin hazırlanması aşamasında, ön çalışmalardan elde edilen veriler ile oluşan ilk anket taslağı iki pilot test ile değerlendirilmiştir. İlk pilot test için; farklı sektörlerden 11 yönetici ve araştırma konularında uzman 3 öğretim üyesinden destek alınmıştır. Katılımcılardan: a) kullanılan terminolojinin uygunluğunu, b) değişkenlerin içeriğini, c) yönergelerin anlaşılabilirliğini, d) cevap alternatiflerinin geçerliliğini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede ankette yer alan sorularının hem bilimsel açıdan hem de farklı sektörler için uygunluğu ve ölçüm araçlarının geçerliliği test edilmiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, anket sorularında gerekli görülen tüm değişiklikler yapılmıştır.

İkinci pilot çalışmada ise araştırmanın veri toplama süreci, süresi ve veri toplama yöntemi test edilmiştir. Bu amaçla 5 şirket telefonla aranmış, projenin konusu ve amacı hakkında yetkililere bilgi verilmiştir. Proje konusunda bilgilendirilen yetkililerin, firmalarını temsilen, yüz yüze görüşmelere katılıp katılmayacakları hakkında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Böylece firmaların projeyi değerlendirme ve nihai kararlarını bildirme süreleri hakkında fikir edinilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formlarının ilk sayfasında araştırmanın konusunu ve amacını açıklayan ön yazı yer almıştır. Anket, her bir rekabet avantajını içeren 3 ana bölümden oluşmaktadır. Yöneticilerden sorulara bağlı oldukları birimin ihracat yaptıkları pazardaki rakiplerine göre konumunu düşünerek, genel bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda cevap vermeleri talep edilmiştir.

Araştırmanın amacı ve kapsamı göz önüne alınarak, saha çalışmasına dahil edilecek şirketlerin ön şart olarak bir takım temel özelliklere sahip olması gerektiği kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda belirlenen ön kriterler firmanın a) 2007-2008 yılı itibarı ile en az bir ülkeye ihracat yapıyor olması, b) en az bir marka ile yurt içinde ve yurt dışında faaliyet göstermesi, ve c) sermaye bileşimindeki yabancı sermaye oranının %49'u geçmemesi.

Bu ön kriterler doğrultusunda saha çalışmasında ana kütleyi oluşturacak şirketlerin belirlenmesi için ikincil kaynaklar taranmıştır. Taranan kaynaklar: a) Türkiye İhracatçılar Merkezi (TİM) tarafından 2007 yılında hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük İlk ve İkinci 500 İhracatçı Firması" araştırması, b) İSO'nun "En İyi İlk ve İkinci 500 Şirket" listesi, c) Turk-trade.net sitesinde yer alan firmalar, d) Capital Dergisi'nin Eylül 2008 sayısında yayınladığı "İhracat Top 500" listesindeki firmalar, ve e) Capital Dergisi'nin Eylül 2008 sayısında yayınladığı "Türkiye'nin 30 global şirketi" listesinde yer alan tüm firmalar ve 12 holding. Bu kapsamlı tarama ve ikincil veriler ışığında çalışmamızın ön kriterlerine uygun olduğu öngörülen 752 firma belirlenmiştir.

Bu sayının saha çalışması kapsamında ulaşılabilecek boyutta olması ve benzer saha çalışmalarında gözlemlenen düşük geri dönüş oranı göz önünde bulundurularak örnekleme yerine tamsayım yapılmasına karar verilmiştir. Tamsayım yapmanın araştırma sonuçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini arttıracığı düşünülmüştür. Bu amaçla 752 firmanın iletişim bilgilerini ve faaliyet alanlarını tespit ve teyit etmek için her bir şirket ile telefon görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşmelerde araştırmanın amacı ve kapsamı göz önüne alınarak oluşturulan ön şartları taşımadığı belirlenen 81 firma elenmiştir. Ayrıca hiç bir kaynaktan güncel iletişim bilgilerine ulaşılamayan 24 firma araştırmaya dahil edilememiştir. Bu süreçte güncelleştirilen ana küttelede yer alan 647 firmanın belirlenen ön kriterlere uygun olduğu, her bir firma ile yapılan telefon görüşmeleriyle doğrulanmıştır.

VI. VERİ TOPLAMA

Çalışmanın veri toplama aşamasında ana kütledeki 647 şirketten pilot araştırmaya dahil olan 14 şirketin çıkarılması ile geriye kalan 633 şirket baz alınmıştır. Bu aşamada sırasıyla belirtilen adımlar takip edilmiştir: a) ön kriterleri sağlayan firmaların yetkililerinin, araştırma projesinin konusu ve kapsamı hakkında bilgilendirilmesi (telefon ve e-posta yoluyla), b) firmanın çalışmaya katılımı için gerekli iç onayların alınması, c) çalışmaya katılmak isteyen her bir firmayı temsil edecek ilgili ve sorumlu kişinin/kişilerin tespit edilmesi ve belirlenen kişinin/kişilerin irdelenen konular hakkında deneyimli ve bilgili olduğunun teyit edilmesi, d) ilgili yöneticilerle yüz yüze görüşme için uygun tarihin ve zamanın belirlenmesi,

e) yüz yüze görüşmeyi tercih etmeyen yöneticilere soru formunun talep ettikleri yöntemle (e-posta, faks) iletilmesi. On ay süren saha çalışması sonucunda hedeflenen 633 firmadan 184 adedi soru formunu analizlere dahil edilebilecek nitelikte tamamlamış ve araştırmamıza katılmıştır. Cevap verme oranı %29'dur.

VII. ÖN ANALİZLER

Analizlerden önce tüm verilerin soru formu içindeki tutarlılığına bakılmış, tutarsız cevaplar ve data girişlerindeki olası hatalar tespit edilmiştir. Veriler temizlenip, analize hazır hale getirildikten sonra ön analizlerle verilerin temsili ve tasviri özellikleri irdelenmiştir.

Ön analizlerin ilk aşamasında %29'luk cevaplama oranı elde ettiğimizi sağlayan firmaların ana kütleyi temsil edebilme gücü irdelenmiştir. Bu amaçla çalışmamıza katılan firmalar ile katılmayanlar arasında fark olup olmadığı şirketlerin sektörel dağılımı ve beyaz yakalı çalışan sayısı değişkenleri açısından incelenmiştir. İncelemede bu iki değişkenin kullanılmasının sebebi araştırmaya katılmayan firmalar için bu değişkenlere ait verilerin ikincil kaynaklardan temin edilebilmesidir.

Tablo.4'de araştırmaya destek veren ve vermeyen firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler göre frekans dağılımı gösterilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda araştırmaya katılan 184 firmanın sektörel dağılımı ile araştırmaya katılmayan 430 firmanın sektörel dağılımı ($t = 1.768$; $p > 0.05$) arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan firmalar ile katılmayan firmalar arasında fark olup olmadığını araştırmak için kullanılan ikinci değişken ise toplam beyaz yakalı çalışan sayısıdır. Araştırmaya katılmayan 449 şirketten 233 tanesinin beyaz yakalı çalışan sayısı ulaşabildiğimiz ikincil veri kaynaklarından temin edilememiştir. Bu nedenle değerlendirmede araştırmamıza katılmayan 216 şirketin beyaz yakalı çalışan sayısı baz alınmıştır. Sonuç olarak Tablo.5'de dağılımı görülen 184 firmanın toplam beyaz yakalı çalışan sayısı ile araştırmaya katılmayan 216 firmanın toplam beyaz yakalı çalışan sayısını kıyaslamak için yapılan t-testi sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark olmadığı ($t = -0.246$; $p > 0.05$) belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ve katılmayan firmalar arasında sektörel dağılım ve beyaz yakalı çalışan sayısı bakımından anlamlı bir fark görülmemesi çalışmanın bulgularının ana kütleyi temsil etme konusunda yanlış olmadığını bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Tablo.4. Araştırmaya Katılan ve Katılmayan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör	Araştırmaya Katılanlar		Araştırmaya Katılmayanlar	
	(n)	(%)	(n)	(%)
Ambalaj	3	2	4	1
Ana metal ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı	30	16	67	16
Dayanıklı tüketim malları	24	13	25	6
Elektirikli ve optik donanım imalatı	5	3	1	0
Finans/Bilişim/Telekomünikasyon	2	1	4	1
Hızlı tüketim malları	22	12	106	25
İlaç	2	1	7	2
İnşaat	17	9	24	6
Kimyasal madde ve ürünler ile suni elyaf imalatı	10	5	14	3
Makine ve teçhizat imalatı	11	6	24	6
Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	9	5	13	3
Mücevher	7	4	5	1
Plastik ve kauçuk ürünlerin imalatı	11	6	26	6
Tarım/Balıkçılık	0	0	9	2
Tekstil	31	17	105	24
Toplam	184	100	430	100

Tablo.5. Araştırmaya Katılan ve Katılmayan Firmaların Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Dağılımları

	Araştırmaya Katılanlar	Araştırmaya Katılmayanlar
	(n)	(n)
50'den az	47	101
50-199	70	85
200-349	24	13
350-499	13	4
500-999	10	6
1000-2999	12	6
3000-4999	2	0
5000 ve fazlası	5	1
Toplam	183	216

Buna ek olarak Bakanlar Kurulu'nun 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmeliğine göre 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar küçük işletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak hem araştırmaya katılan hem de katılmayan şirketlerin büyük bir bölümünün Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler (KOBİ) olduğunu söylemek mümkündür.

Ön analizlerin ikinci safhasında araştırmamızda iki farklı veri toplama yönteminin kullanılmasının sistematik bir yanlılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmamızın ana veri toplama metodu yüz yüze görüşme olarak belirlenmiştir. Ancak çalışmaya destek veren firmaların yöneticilerinin bir kısmı anketi kendileri yanıtlamak istemişlerdir. Bunun nedeni yöneticilerin yüz yüze görüşme yapmak için zaman ayırmakta zorlanması ve bazen verileri şirket içindeki farklı birimlerden temin ve teyit etmeyi istemeleridir. Verilerin güvenilirliğini arttırmak ve daha çok katılımcının çalışmada yer almasını sağlamak amacıyla yöneticilerin soruları kendi kendilerine yanıtlamalarına, talep ettiklerinde ve gerektiğinde, müsaade edilmiştir. Sonuç olarak araştırmamıza destek veren 184 firmanın %51'inde yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılmış geri kalanında ise yöneticiler soru formunu kendileri doldurmuştur.

Araştırmada iki farklı veri toplama metodu kullanılmasının sistematik bir yanlılığa neden olup olmadığını belirlemek için anketör tarafından yüz yüze görüşme ile doldurulan anketler ile cevaplayıcı tarafından bizzat doldurulan anketler, firmaların ihracat faaliyetlerinin kapsamını belirleyen değişkenler bazında karşılaştırılmıştır. Bu değişkenler firmanın ihracat yaptığı ortalama süreyi, ihracat yapılan ortalama ülke sayısını, ihracat gelirlerinin ciro içindeki ortalama payı gibi Tablo.6'da yer alan 5 farklı özelliği içermektedir.

Söz konusu 5 değişkene ve her birinin t-testi sonuçlarına göre çalışmamıza dahil edilen firmaların soru formunu iki farklı yöntemle cevaplamayı tercih etmesi, bu şirketlerin ihracat faaliyetlerinin boyutu veya kapsamındaki olası farklılıklardan kaynaklanmamaktadır. Bu nedenle çalışmamızın veri toplama safhasında iki değişik yöntemin kullanılmasından kaynaklanan sistematik bir yanlılık söz konusu değildir.

Tablo.6. Farklı Veri Toplama Yöntemlerine Göre İhracat Faaliyetlerinin T-testi Sonuçları

İhracat Faaliyetleri	Anketörün Doldurduğu		Cevaplayıcının Doldurduğu		T-testi Sonuçları	
	(n)	Ortalama	(n)	Ortalama	t değeri ($\alpha=0.05$)	p değeri ($\alpha=0.05$)
Herhangi bir yabancı ülkede satış yapılan yıl sayısı	94	18.68	88	15.99	-1.344	0.181
2007 yılına kadar satış yapılan ülke sayısı	94	36.17	90	35.50	-.171	0.864
2007 yılında satış yapılan ülke sayısı	94	29.22	90	27.64	-.453	0.651
Dış pazardan elde edilen gelirin ciro içinde payı (%)	91	50.69	87	46.83	-.881	0.379
Dış pazardan elde edilen karın toplam kar içinde payı (%)	83	51.53	79	43.54	-1.659	0.099

Ön analizlerin üçüncü ve sonuncu aşamasında çalışmaya katılan şirketlerin tasviri özellikleri incelenmiştir. Öncelikle, anketi tamamlayan yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin göstergesi olarak kabul edilen görev tanımları/ünvanları değerlendirilmiştir. Tablo.7'de gösterilen görev dağılımı incelendiğinde cevaplayıcıların yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularında bilgi verebilecek üst ve orta düzey yetkililer olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca soruları yanıtlayan yöneticilerin hemen hemen yarısının İhracat Müdürü/Müdür Yardımcısı/Yöneticisi/Sorumlusu görevini üstlenmiş olması anketi tamamlayan kişilerin sorular hakkında bilgi sahibi olduğunun bir göstergesidir.

Çalışmamıza katılan şirketlerin faaliyet alanı incelendiğinde 184 firmanın 86 tanesinin tüketici ürünleri ve hizmetleri kategorisinde (B2C), 98 tanesinin ise ticari ürün ve hizmetler kategorisinde (B2B) faaliyet gösterdiği görülmüştür. Dış pazara hizmet şekillerine göre değerlendirildiğinde, firmaların %58'nin faaliyet gösterdikleri dış pazara dolaylı olarak hizmet verdiği, geri kalanların ise bu pazarda doğrudan kendi ofisleri ve elemanları ile temsil edildiği görülmektedir. İhracat

yapılan bölgeye göre incelenen 184 firmanın 100'ü komşu ve çevre ülkelere, 84'ü ise Batı Avrupa ve Amerika'ya ihracat yaptığını belirtmiştir.

Tablo.7. Soruları Cevaplayan Yöneticilerin Görev Dağılımı

Görev	Frekans (n)	Yüzde (%)
Genel Müdür/Genel Koordinatör	17	9
Genel Müdür Yardımcısı/Bölüm Müdürü/Birim Müdürü	10	5
Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi	6	3
Pazarlama Müdürü/Satış Koordinatörü	32	17
Pazarlama- Satış Sorumlusu/Yetkilisi/Temsilcisi	14	8
Planlama/İş geliştirme/Operasyon Müdürü	19	10
İhracat Müdürü/Müdür Yardımcısı/Yöneticisi/Sorumlusu	86	47
Toplam	184	100

VIII. PSİKOMETRİK ANALİZLER

Ön analizleri takiben tüm çok bileşenli ve çok boyutlu ölçümlenen değişkenlerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Faktör analizi değişken sayısının çok fazla olduğu durumlarda, regresyon denkleminin çok sayıda değişkenin etkisini içeren az sayıda faktör değişkenle kurulmasını sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki değişkenin gruplanarak faktör bazında ifade edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi ve bu mümkün ise hangi değişkenlerin hangi faktör içinde yer alacağını tespit edilmesidir [24]. Bu sayede faktörler içine dahil edilen değişkenler incelenebilir ve her bir faktörün ne anlam ifade ettiğinin yorumlanabilir. Sonuç olarak faktör analizi verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına olanak sağlayan bir analizdir. Bu nedenle söz konusu analizin gerek tek başına gerekse diğer çok değişkenli analizlerle birlikte kullanılması özellikle davranışsal faktörlerin ağır bastığı ve çok boyutlu ölçümleri içeren çalışmamız için uygun ve gereklidir.

Çalışmamızın bu aşamasında yapılan tüm faktör analizlerinde temel bileşenler (principal components) yöntemi, rotasyon içinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, faktör sayıları öz değerlere (eigen value) bağlı olarak (öz değer>1) belirlenmiş ve faktör yükü 0.50'den küçük olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Değişkenlerden bazısının veya bazılarının birden fazla faktör ile ilişkili olduğu durumlarda ise bu değişkenler analizden çıkartılmış, elde edilen faktörlerin kendi içlerinde tutarlı olmasına ve birbirlerinden bağımsız olmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda, ilk önce değişkenlerin faktör gruplarını oluşturmaya uygun olup olmadıkları tespit (uygunluk testleri) edilmiş, akabinde de faktörü oluşturan değişkenler için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre rekabetçi avantajlar firma sermayesi, marka sermayesi ve dağıtım kanalı sermayesi olmak üzere ve öngörüldüğü şekilde 3 faktörle temsil edilmiştir. Bazı maddeler birden çok faktörle ilişkili olduğundan analiz dışında bırakılmıştır. Sermaye bazlı rekabet avantajının faktör yapısı, boyutları, her bir faktörü oluşturan değişkenler, her değişkenin faktör yükü ve her faktörün güvenilirlik katsayısı Tablo 8 'de gösterilmiştir. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalışmaya dahil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısının (Cronbach alpha) 0.80'den yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 8). Cronbach alpha değerlerinin hepsinin Nunnally'nin (1978) belirtmiş olduğu 0.70'ten yüksek olması çalışmamızda oluşturulan, uyarlanan ve ileri analizlerde kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir [25].

Tablo.8. Rekabetçi Avantajların Faktör Analizi Sonuçları

REKABETÇİ AVANTAJLAR (n=173 %Varyans=%81.649)	Faktör Yükleri
Faktör 1: Marka Sermayesi (n=183 α=0.901)	
Nihai müşterilerimiz markamızın özelliklerine aşındır. (MRSE1)	.741
Markamız, nihai müşterilerimizin satın almayı düşündüğü ilk markadır. (MRSE2)	.766
Nihai müşterilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en düşük olduğunu düşünür. (MRSE3)	.757
Nihai müşterilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar. (MRSE4)	.857
Nihai müşterilerimiz markamızın değerli olduğunu düşünür. (MRSE5)	.884
Nihai müşterilerimiz markamızla duygusal bir bağ kurar. (MRSE6)	.722
Faktör 2: Firma Sermayesi (n=182 α=0.95)	
Markamızın nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür. (FRSE1)	.822
Markamızın nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür. (FRSE2)	.911
Markamızın nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür. (FRSE3)	.841
Markamızın nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptığını düşünür. (FRSE4)	.870
Markamızın nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip olduğunu düşünür. (FRSE5)	.854
Markamızın nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi düşünür. (FRSE6)	.852
Faktör 3: Dağıtım Kanalı Sermayesi (n=176 α=0.993)	
Nihai müşterilerimiz bu satış noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar. (DKSE1)	.974
Nihai müşterilerimizin gözünde bu satış noktalarımızın güçlü bir kimliği vardır. (DKSE2)	.974
Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın en iyi satış kadrosuna sahip olduğunu düşünür. (DKSE3)	.986
Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider olduğunu düşünür. (DKSE4)	.986
Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü olduğunu düşünür. (DKSE5)	.986
Nihai müşterilerimiz satış noktalarımızın alışveriş ederken karşılaşılabilecekleri olası zorluklara değeceğini düşünür. (DKSE6)	.985

IX. İLERİ ÖLÇÜM ANALİZLERİ

Çalışmamızın ölçüm modeli kapsamındaki ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modelleri (YEM) kullanılmıştır. YEM gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Kuramsal yapıların (construct) formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde de yararlı bir teknik olduğu kanıtlanmıştır. Teknik olarak YEM doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen

parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılır. Eşitliklerdeki değişkenler genellikle doğrudan gözlenen değişkenler ve bunlarla ilişkili gizli değişkenlerdir. YEM gizli değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar [26]. Bu yüzden, çalışmamızın gizli değişkeni olan tüm kuramlar ön faktör analizinde ve güvenilirlik testinde uygunluğu teyit edilen gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), herbiri bir kavrama karşılık gelen gizli değişkenlerin ölçülmesi ve yapılar arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesi işlevlerini eş anlı olarak yapan bir analiz yöntemidir [27]. Yapısal eşitlik içsel (bağımlı-endogenous) yapıların dışsal (bağımsız-exogenous) yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayılar, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır [26,28,29,30].

YEM'in çalışmamızda ileri analiz tekniği olarak tercih edilmesinin iki temel nedeni vardır. İlki, bu tekniğin, diğer ileri analiz tekniklerinin aksine, ölçüm işlemleri ve kuramsal yapı arasındaki çok önemli ilişkiyi göstermesidir. İkinci neden de YEM'in ekonometri ve psikometri gibi iki bilim dalının farklı yaklaşımlarını birleştirerek, gizli ve/veya gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin çok güçlü bir analiz yaklaşımı ile değerlendirme olanağı sağlamasıdır.

Ölçütlerimizin psikometrik değerleri, ön analizlerdeki faktör ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, her birinci düzey sermaye faktörü yansıtıcı ölçeklerle birleştiren, doğrulayıcı (teyitsel) faktör analizi (DFA) kullanarak da değerlendirilmiştir [31,32]. Ölçüm modelleri, EQS 6.1'de ham veri ile en çok olabilirlik kestirimi kullanılarak uygulanmıştır [33].

Firma sermayesi, marka sermayesi ve dağıtım kanalı sermayesinden oluşan toplam üç gizli yapısal için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Düşük faktör yükleri veya yüksek kesişmeli faktör yükleri çıkartıldıktan sonra, Tablo.9'da sonuçları bulunan doğrulayıcı ölçüm modeli veriyeye başarılı bir şekilde uyum göstermiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde, sadece kendi gizli yapısalına göre yüklenmiştir. Modelin χ^2 testi değeri 1170,11 (sd=865)'dir ve p istatistiği 0.05'ten düşüktür. Modelin Bentler-Bonett normlaştırılmamış uyum indeksi [NNFI] = .90; karşılaştırılmalı uyum indeksi [CFI] = .91; Bollen'in uyum indeksi [IFI] = .91; yaklaşık hataların ortalama karekökü [RMSEA] = .06'dir. Sonuç olarak model her bir rekabet avantajı ölçütünün tek boyutluluğunu göstererek veriyle anlamlı bir uyum sağlamıştır [32].

Ayrıca, Tablo.9'da özetlendiği üzere bütün faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür

($p < .01$) ve bütün yapısalın birleşik güvenilirlikleri, eşik değeri .70'i [25] geçmekte ve .80 ile .96 arasında değişmektedir. Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca geçerlilik, her bir yapısalın ortalama varyansından daha düşük olan olası yapısal çiftlerinin ortak varyansı hesaplanarak incelenmiştir [34]. Tablo.9'da gösterildiği gibi her bir faktörün ölçütünün ortalama varyansı, en büyük ortak varyanstan (bu faktörün ölçütü ile ölçme modelindeki bütün faktörlerin en yüksek karesi alınmış korelasyonu) büyüktür. Bu bilgiler ışığında, ölçme modelindeki rekabet avantajı faktörlerinin güçlü ayrıca geçerliliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi
Birinci Düzey Ölçüt Modeli**

ÖLÇÜT ÖĞELERİ	Standardize Yükleme	t-değeri ^a
Marka Sermayesi (MRSE) ÇAS = 68.5%; DYEYOS = 55%; BG = .93		
MRSE1	.84	10.33
MRSE2	.86	8.92
MRSE3	.83	10.12
MRSE4	.91	11.75
MRSE5	.92	11.96
MRSE6	.68	7.64
Firma Sermayesi (FRSE) ÇAS = 80.5%; DYEYOS = 39%; BG = .96		
FRSE1	.84	10.39
FRSE2	.95	12.82
FRSE3	.90	11.75
FRSE4	.91	11.85
FRSE5	.89	11.40
FRSE6	.89	11.58
Dağıtım Kanalı Sermayesi (DKSE) ÇAS = 67.8%; DYEYOS = 55%; BG = .93		
DKSE1	.78	9.17
DKSE2	.81	9.72
DKSE3	.88	11.16
DKSE4	.90	11.58
DKSE5	.75	8.72
DKSE6	.81	9.75
Model Uyum İstatistikleri: $\chi^2 = 1170.11$ (df = 865, $p < .05$) NNFI = .90 CFI = .91 IFI = .91 RMSEA = .06 90% RMSEA Güven aralığı (.05, .07)		

^aT-değerleri standardize edilmemiş sonuçlardır.

Not: ÇAS = Çıkarılmış ortalama sapma; DYEYOS = Diğer yapısalarda en yüksek ortak sapma; BG= birleşik güvenilirlik.

X. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamız kaynak bazlı firma teorisi ve rekabetçi avantaj araştırma akımından beslenmiştir. Bu kapsamda kaynak bazlı firma teorisi ve rekabet avantajı kuramları sentez edilerek sermaye bazlı farklı rekabetçi avantajlar belirlenmiştir. Çalışmamız bu açıdan

geleneksel çalışmalardan ayrılarak, strateji ve pazarlama literatürüne farklı bir bakış açısı getirmekte, mevcut bir takım boşlukları doldurmaktadır. Benimseyip, birleştirdiğimiz iki farklı araştırma akımında öne çıkan ve çalışmamızda telafi edilen temel boşluklar:

- Alternatif rekabet avantajlarının birbirinden bağımsız ve sınırlı olarak incelenmesi,
- Farklı rekabet avantajını irdeleyen çalışmalarda bulguların birbiriyle çelişmesi,
- Tutarlı ve kapsamlı rekabetçi avantaj kuramının bulunmaması, ve
- Rekabet avantajı kuramının var olan ölçümsel boyutlarının ve ölçeklerinin yetersiz olmasıdır.

Araştırmamız daha önce belirtilen amaçları ve özellikleri nedeniyle beş temel özgün değere sahiptir. Bunlar:

- Rekabetçi avantaj literatürünü kaynak bazlı firma teorisi ile birleştirmesi,
- Rekabetçi avantajların belirlenmesinde kritik role sahip olduğu öngörülen yetkinlik bakış açısının baz alınması,
- Farklı rekabet avantajlarının kapsamlı bir şekilde belirlenmesi, araştırmanın bu yönüyle kısıtlı ve birbirinden bağımsız olarak rekabet avantajını inceleyen diğer çalışmalardan ayrılması,
- Tüm kuramların çok boyutlu kavramsallaştırılması, söz konusu boyutların her birinin güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için çok maddeli ölçeklerin oluşturulması, ve
- Bu ölçeklerin birincil verilerle ampirik olarak test edilmesi.

Çalışmamız içeriği, kapsamı ve ölçümsel boyutu nedeniyle rekabetçi avantajlar konusunda başvuru kaynağı olması beklenmektedir. Yapılan ön psikometrik analizler ve doğrulayıcı ileri faktör analizleri sonucunda güvenilirliği desteklenen çok boyutlu ve çok bileşenli marka, firma ve dağıtım kanalı sermayesi ölçeklerinin sınırlı ve çelişkili bilginin bulunduğu bu önemli konuda hem teorik çalışmalara ve bilimsel birikime hem de şirket yöneticilerine önemli katkıları olacaktır.

Çalışmada baz alınan rekabetçi avantaj ve kaynak bazlı firma teorileri literatürde kabul görmüş ve benimsenmiş iki ayrı bakış açısını temsil etmektedir. Ancak bu iki araştırma akımını tek bir çalışma kapsamında geliştiren çok az girişim vardır. Dolayısıyla,

önceki çalışmalarda çoğunlukla göz ardı edilen iki araştırma akımı arasındaki ilişki, çalışmamızda ön plana çıkarılmış, her iki akıma da katkıda bulunulmuştur.

Yönetimsel olarak rekabet avantajı kavramını kapsamlı bir şekilde irdeleyen çalışmamız dış pazarda elde edilmesi planlanan ve sürdürülmesi hedeflenen rekabetçi avantajların boyutlarını belirleyerek, yöneticiler için bu çok önemli konuda aydınlatıcı ve yönlendirici olacaktır.

Küresel rekabetin arttığı günümüz dünyasında faaliyette bulunan işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemi giderek artmıştır. Rekabet yarışında başarı için zorunlu olan bu üstünlüğü sağlayacak çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Literatürde irdelenen farklı rekabetçi avantajlarının sermaye bazlı bir temelde birleştirilmesi ve çok boyutlu bir yaklaşımla sistematik şekilde tanımlanması araştırmamızın önemli bir yönetsel katkısıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda marka ve firma sermayesinin birbirinden ayrıştırılması ve dağıtım kanalı sermayesinin farklı bir rekabetçi avantaj olarak incelenmesi mümkün olmuştur.

Not: Bu araştırma TÜBİTAK (Proje No: 107K310) tarafından desteklenmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Porter, M.E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.
- [2] Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- [3] Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- [4] Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [5] Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- [6] Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- [7] Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- [8] Hult, G.; Tomas M. & Ketchen D.J.Jr. (2001). Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

- [9] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Ny: The Free Pres.
- [10] Dorsch, M.J.; Carlson, L.; Raymond, M.A. & Ranson, R. (2001). Customer Equity Management and Strategic Choices For Sales Managers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 157-66.
- [11] Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- [12] Srivastava, R.K.; Shervani, T.A. & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- [13] Kurtuldu, S. & Şahin, Ç. (2006). Marka Sermayesinin Hesaplanmasında Kullanılan Davranışsal Modellere Yönelik Bir İnceleme ve Değerlendirme. *Pazarlama Dünyası*, (3), 42-52.
- [14] Lassar, W.; Mittal, B. & Sharma, A. (1995). Measuring Consumer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 4-11.
- [15] Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Pres.
- [16] Farquhar, P.H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1, 24-33.
- [17] Rivkin J.W. & Porter M.E. (1999). Matching Dell. *Harvard Business School Case* 9-799-158, 1-31.
- [18] Sullivan, U.Y. & Thomas, J.S. (2004). Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels. *Working Paper*, Northwestern University, Evanston. (http://www.business.uiuc.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf). [10.08.2009].
- [19] Langford, B. & Cosenza, R., (2000). Surviving the Click Versus Brick Wars by Managing Five Customer Contact Points. In *Frontiers in Direct and Interactive Research Proceedings*. New York, Ny: John Wiley & Sons, 28-31.
- [20] Bennet, R. & Gabriel, H. (2001). Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- [21] Dacin, P.A. & Brown, T.J. (1997). The Company and The Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- [22] Rust, R.T.; Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. (2004). Customer-Centered Brand Management, *Harvard Business Review*, 82(9), 110-118.
- [23] Lemon, K.N.; Zeithaml, V.A. & Rust, R.T. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*, 43(4), 118-42.
- [24] Öven, A.V. & Pekdemir D. (2005). Faktör Analizi ile Ofis Kira Değerini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi. *İTÜ Dergisi*, 4(2), 3-13.
- [25] Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [26] Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- [27] Rabe-Hesketh, S.; Skrondal, A. & Pickles, A. (2004). Generalized Multilevel Structural Equation Modeling. *Psychometrika*, 69(2), 167-190.
- [28] Cheng, E.W.L. (2001). SEM Being More Effective Than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research. *Journal of Management Development*, 20(7), 650-67.
- [29] Reisinger, Y. & Turner, L. (1999). Structural Equation Model with Lisrel: Application in Tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- [30] Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulama. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- [31] Bagozzi, R.P.; Yi, Y. & Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- [32] Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- [33] Bentler, P.M. (1995). *EQS Structural Equation Program Manual*. Multivariate Software, Inc., Encino, Ca, Usa.
- [34] Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.



F. Esra GENÇTÜRK

esra.gencturk@ozyegin.edu.tr

She has a B.S. degree from University of Southern California, an M.B.A. and a Ph.D. degree from University of Minnesota in Business Administration. She served on the marketing faculty of University of Texas at Austin and Koç University. She has been working at Özyeğin University. Her research areas are Foreign Market Entry and Penetration Strategies, Management of Inter and Intra-organizational Marketing Exchanges, and Psychometric Analyses.



Ö. Tuba KOÇ

ozlem.t.koc@gmail.com

She was graduated from the Department of Econometrics at Marmara University. She worked as research and teaching assistant at Koç University. She is a graduate student in business administration at Middle East Technical University. She is interested in international marketing and marketing strategy.



I. Ceren DEMİRCİ

ceren.demirci@ozyegin.edu.tr

She received her Master's Degree from the University of Leeds. She has been working as a research and teaching assistant at Özyeğin University. She is interested in relationship marketing



Destan KANDEMİR

destan@bilkent.edu.tr

She earned her M.B.A degree from Koç University and her Ph.D. in marketing and international business from Michigan State University. She is an Assistant Professor of Bilkent University. Her research interests include firm resources and capabilities, market-oriented knowledge management, and global alliance management.