

REKABET AVANTAJI KURAMININ TANIMLANMASI VE ÖLÇÜMLENMES

F. Esra GENÇTÜRK¹, Destan KANDEM R², Özlem Tuba KOÇ³, I il Ceren DEM RC⁴

¹Özye in Üniversitesi, ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi, Profesör Dr.

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

³Orta Do u Teknik Üniversitesi, ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi

⁴Özye in Üniversitesi, ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi, Ara tırma 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 ÖLÇÜMLENMES

Özet: *Üstün performans elde etmek için, rakiplere karşı sürdürülebilir avantajlara sahip olmak prensibi günümüz strateji dü üncesinin 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 özelliklerini sınanan ölçekler doğrultusunda 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 ço u 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 dü üncesinin 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 gerektirmektedir. Ancak, günümüzde özelde Türk şirketleri ve genelde tüm şirketler için pazardaki ürün çeşitliliğinin ve

marka sayısının artması, ürün yelpeselerinin genişlemesi ve rekabetin artması nedeniyle rekabetçi strateji oluşturmak gittikçe zorlaşmaktadır.

Rekabet üstünlüğü ürünün 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 ölçüklendirilmiştir. Bunun için ilgili literatürde yer alan iki ara tırma akımından faydalanılmıştır. Bu ara tırma akımları: 1) Kaynak bazlı firma teorisi ve 2) Day ve Wensley [2] tarafından önerilen rekabetçi avantaj kuramıdır. Bu bağlamda ara tırma rekabet avantajını belirlemede kaynak bazlı firma teorisi ve rekabet avantajı literatürünü sentez eden ilk çalışmalardan biridir. Geliştirildiğimiz sermaye bazlı rekabetçi avantaj kuramının literatüre örnek teşkil etmesi ve öncülük etmesi beklenmektedir.

II. ARA TIRMANIN AMACI

Bu kapsam doğrultusunda kurgulanan ara tırmanın 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 önerilmemiş, tanımlanmış ve/veya ölçümlenmiş rekabet avantajlarını sentez ederek daha kapsamlı bir tanım önermek,
- Rekabet avantajının farklı boyutlarını belirleyip, her biri için çok boyutlu ölççek oluşturmak,
- Geliştirilen ölçüm modelini, Türk ihracatçı firmalarından elde edilen verilerle ampirik olarak test ederek, kısıtlı sistematik ara tırmanın 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 ara tırmanın 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, müşteriyle 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 bakışı [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 ayrı tırma ve dağıtım kanalı sermayesini farklı bir rekabet avantajı olarak sunmak, ara tırmanın önemli katma değerleridir.

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

İkincisi, sermaye terimi muhasebe ve finans alanında daha yaygın kullanılmış ve sermaye hesaplanması çoğunlukla finansal modellere dayanmıştır için marka sermayesinin sayısal bir anlam içerdiği düşünülebilir. Ancak muhasebe ve finansal kullanımlar, maddi aktiflerle beraber maddi olmayan aktifleri de içermektedir. Ayrıca markayı güçlü kılan unsurlar memnuniyet, sadakat gibi gayri maddi unsurlar olduğundan için marka sermayesini müşteri davranışlarıyla açıklayan modellerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur [13]. Sadakat, imaj gibi soyut değerler marka sermayesinin bir parçası olarak kabul edildiğinden, ara tırma 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 Procter & 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 ilişki 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 tanıdıktıkça ve anımsadıktıkça, farkındalık artmakta, marka sermayesi büyümektedir. Benzer olarak, güçlü marka imajı, güçlü marka sermayesine yol açmaktadır [11]. Aaker (1991)'e göre ise marka

sermayesi, markaya ba lı ad, sembol, gibi mü terilere de er yaratan varlıkların bir bütünüdür [15]. Aaker (1991) marka sermayesinin bile enlerini ba lılık, farkındalık, algılanan kalite, marka ba ları ve patent gibi fikri haklar ili kileri olarak belirlemektedir [15]. Marka sermayesinin kayna ı mü teri algıları oldu u için yöneticilerin bunu ölçümleyebilmeleri ve takip edebilmeleri önemlidir [11].

Rekabetçi üstünlük ise ancak güçlü marka sermayesi yoluyla elde edilebilir [14]. Mü terilerin markanın farkında olması, marka ile kurdu u duygusal ba m güçlü olması ve markaya de er vermesi uzun dönemde firmanın rakiplerine kar ı ba arı elde etmesi anlamına geldi i için önemlidir. Marka sermayesi güçlü olan irketlerin elde ettikleri rekabet avantajları; ba arılı markaların gücünü arttırmak, rakiplerin özendirme baskılarına dayanmak ve rakiplerin pazara giri lerine engel olmak ekinde sıralanabilir [16]. Marka sermayesi özellikle marka geni lemesi safhasında, mü terilerin yeni markaları kabullenmesini kolayla tırdı ı için önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca güçlü markalar tüketici tercihlerinin de i ti i kriz ko ullarında ayakta kalabilmektedirler.

(b) Firma Sermayesi: Literatürde, marka sermayesini ele alan çalı maların ço unda firma sermayesine dolaylı olarak gönderme yapılmı tır. Firma sermayesinin marka sermayesine göre geri planda kalmasının nedeni mü terilerin ürünleri ve hizmetleri genellikle firma ismini bildikleri için de il, markayı tanıdıkları için satın aldıkları varsayımdır. Bu varsayım Unilever ve P&G gibi çok marka kullanım stratejisini benimseyen irketler için geçerlidir. Ancak irket isminin bilinirli i, ça rı tırdıkları, irkete olan güven ve ba lılık rekabete kar ı ayırt edici avantajlar olarak ortaya çıkmaktadır. Firma sermayesi olarak adlandırılan bu avantaj, marka sermayesi ile beraber çapraz satı lar yoluyla mü terinin firmaya olan ilgisinin ve sadakatinin yaratılması ile olu turulabilir. Ancak firma sermayesi firma bünyesindeki çe itli markaların sermayelerinin toplamından ibaret de ildir. Firma sermayesi, marka sermayesinden farklı ve ba ımsız olarak, firmanın isminin ve ça rı tırdıklarının mü teriler üzerinde yarattı ı etkilerin toplamıdır.

Örne in Dell firması Dimension, OptiPlex, Precision gibi bilgisayar markalarına sahiptir. Ancak, Dell irket adının zihinlerde farklı bir ça rı m yaptı ı ve mü teriler tarafından irketin ürünlerinden ve markalarından ba ımsız bir algıya sahip oldu u gözlemlenmi tir [17]. Bunun nedeni Dell'in firma sermayesinin yüksek olmasıdır. Türkiye'den verilebilecek en bariz örneklerin ba ında Sabancı Holding irketleri gelmektedir. Sabancı firmalarının isimlerinin sonunda ve logolarında yer alan "SA" eki tüketicilerin hafızasında yer ederek irketin ürünlerinden ve hizmetlerinden ba ımsız bir ça rı m yapmakta, farkındalık ve ilgi yaratmaktadır. Sabancı Holding'in güçlü firma sermayesi tüm

irketlerine ve ürün/hizmet markalarına mü teri ile daha kolay ve kuvvetli ili ki kurma fırsatı vermektedir. Firma sermayesine bir di er yerel örnek de irketin ticari ünvanını tüm bireysel gıda ürünlerinde kullanan Pınar'dır; Pınar Et, Pınar Sosis, Pınar Süt, Pınar Ka ar vd. gibi. Firma sermayesi olu turma adına farklı markaları tek bir firma/holding ismi altında toplayarak, firma/holding ismini emsiye marka olarak kullanma e iliminde artı gözlemlenmektedir. Örne in Koç Holding ve Eczacıba ı Holding gibi kurulu lar holding logosunu emsiye olarak kullanıp, farklı ürün markalarını holding logosu altında sergileyen ileti m yapmaktadırlar. Bu yöntemle yaratılan firma sermayesi ve bu sermayeyi olu turan bilinirlik, kalite, güven, itibar ve duygusal ba , farklı ürünlerin/hizmetlerin tutundurulmasında maliyet ve zaman tasarrufu sa lamaktadır. Ayrıca söz konusu ürünlerin/hizmetlerin daha kolay ve hızlı benimsenmesine ön ayak olup rekabete kar ı avantaj olu turmaktadır.

(c) Da ıtım Kanalı Sermayesi: Çalı mamıza dahil edilen üçüncü rekabet avantajı olan da ıtım kanalı sermayesi, mü terilerin herhangi bir ürüne bulundu u satı noktaları nedeni ile verdi i olumlu tepkilerin etkisinin toplamıdır. Yalnızca firmalar ve markalar de il, ürünleri ve hizmetleri tüketiciye ula tıran sistemler de rekabetin bir parçasıdır. Mü terilerin ürünün veya hizmetin satıldı ı noktaları bilmesi, satı kadrosuna güvenmesi, kar ıla aca ı olası zorluklar kar ısında bile o da ıtım kanalını tercih etmesi önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Sullivan ve Thomas (2004) çalı malarında da ıtım kanalı sermayesini "bir da ıtım kanalından elde edilen imdiki ve gelecekteki karların net bugünkü de eri" ekinde tanımlamı tır [18]. Langford ve Cosenza (2000)'ya göre, irketler da ıtım kanalı bazlı bir rekabet avantajı için mü terileri ile ili ki kurdukları temas noktalarının etkin yönetimine odaklanmalıdırlar [19].

Da ıtım kanalı, üretici ile mü teri arasındaki her türlü ileti mi sa layan araçları da içeren geni bir kavramdır. Da ıtım kanalını olu turan araçları distribütörler, toptancılar, acenteler örnek gösterilebilir. Bazı mü teriler bir ürünü/hizmeti sadece güçlü da ıtım kanalı sermayesinin sa ladı ı avantajlar sebebiyle satın alabilir. Örne in, bir mü teri belli bir distribütörden sadece o distribütöre güvendi i için alı veri yapabilir. Hatta bir firmanın ürünlerini veya markasını tercih eden mü teri, satı görevlisinin tavsiyesi üzerine bu tercihini de i tirebilir. Da ıtım kanalı sermayesine sahip firmalara ülkemizden verilebilecek en iyi örnekler Ülker, Arçelik, Vestel, Aygaz gibi güçlü da ıtım a ı ve bayi sistemine sahip firmalardır. Yaygın da ıtım a ı veya bayilerin itibarı söz konusu firmaların mü terilerinin olumlu ve farklı deneyimler ya amalarına sebep olmu tur. Bu durum sözü edilen firmaların da ıtım kanalı sermayelerine ba lı olarak rekabet avantajlarını arttırmı tır.

Güçlü da ıtım kanalı sermayesine Amazon ve e-Bay gibi sanal da ıtım kanalları da iyi birer örnek te kil

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

IV. REKABET AVANTAJI ÖLÇEKLER

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 araştırmamızın 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 çalışmalardaki kullanımlarının 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 araştırmacıların çıktılarını detaylı bir şekilde tespit edilmiştir. Ölçeklerin uyarlanması ve yeni maddelerin belirlenmesi ile firma sermayesi, marka sermayesi ve dağıtım kanalı sermayesi için çok boyutlu ölçekler oluşturulmuştur.

Rekabet avantajları ölçülürken, Aaker (1991)'in çalışması kaynak olarak kullanılmış ve farkındalık, algılanan kalite, dağıtım kanalı 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 ayrıntı (semantik farklılıklar) ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan marka sermayesi ölçeğine ilaveten, firma sermayesini ölçmek amacıyla dağıtım kanalı 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 inanır.	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 görünümünün (tasarım, ekil, 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.	
Bağıtım Kurma	Sadakat
Markamız, müşterilerimiz için olumlu düşünceler doğurur.	Müşterilerimiz markamızı ilk tercihleri olarak düşünür.
Müşterilerimiz markamızı olumlu tecrübelerle ilişkilendirir.	Müşterilerimiz markamızın satın alırken karlıabilecekleri olası zorluklara değerini 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 Ölçe i

Farkındalık	Algılanan Kalite
Mü terilerimiz irketimizin farkındadır.	Mü terilerimiz irketimizin güvenilir bir irket oldu unu dü ünür.
Mü terilerimiz irketimizin logosunu, ismini ya da sloganını kolayca tanıyabilir. Mü terilerimiz irketimizin faaliyetlerine a nadır.	Mü terilerimiz irketimizin kendi kalite beklentilerini kar ıladı na inanır. Mü terilerimiz irketimizin kendi kalite ihtiyaçlarını tatmin eden bir irket oldu unu dü ünür.
Mü terilerimiz irketimizle ilgili bilgileri kolaylıkla hatırlar. irketimiz mü terilerimizin ilk aklına gelen irketidir.	Mü terilerimiz irketimizin üstün kalite yetilerine sahip bir irket oldu unu dü ünür. Mü terilerimiz irketimizi kaliteyle ilgili problemlerin en az ya andı ı irket olarak dü ünür.
irketimiz mü terilerimiz tarafından piyasa lideri olarak algılanır. Mü terilerimizin gözünde irketimizin güçlü bir kimli i vardır. Mü terilerimiz irketimizin piyasada farklı bir konumu oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizin kalite konusunda sektöründe lider oldu unu dü ünür.
Ba /Ça rı m Kurma	Sadakat
Mü terilerimiz irketimizin çevreye kar ı duyarlı oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizle olan ili kilerinden memnundur.
Mü terilerimiz irketimizin sosyal sorumlulu a sahip bir irket oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizin kendilerine yönelik satı kampanyalarından/hizmetler inden mutludur.
Mü terilerimiz irketimizin topluma faydalı i ler yaptı mı dü ünür.	Mü terilerimiz irketimize ba lıdır.
Mü terilerimiz irketimizin ülkeye faydalı bir kurum oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizle uzun dönemli bir ili ki kurmak niyetindedir.
Mü terilerimiz irketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptı mı dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizi ilk tercihleri olarak görür.
Mü terilerimiz irketimizin toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irketimizi ba kalarına tavsiye etmeyi dü ünür.
Mü terilerimiz irketimizin i dünyasında sıkça adı geçen bir irket oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz irket olarak güvenlerini hak etti imizi dü ünür.
Mü terilerimiz irketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip oldu unu dü ünür.	

Da ıtım sermayesi literatürdeki önceki çalı malarda kavramsal olarak yer alsada, bu konunun ampirik ölçümü için geli tirilmi bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle, da ıtım kanalı sermayesini ölçebilmek için, firma ve marka sermayeleri ölçeklerinden esinlenilerek yeni bir ölçek olu turulmu tur. Da ıtım kanalı sermayesi için hazırlanan ve Tablo.3'de

bulunan ölçek ara tırmamızın literatüre yaptı ı katkılarından biridir.

Tablo.3. Da ıtım Kanalı Sermayesi Ölçe i

Farkındalık	Sadakat
Mü terilerimiz ürünlerimizin bu satı noktalarında satıldı mın farkındadır.	Mü terilerimiz satı noktalarımızdaki deneyimlerinden memnundur.
Mü terilerimiz ürünlerimizin bu satı noktalarında satıldı mı kolayca anlayabilir.	Mü terilerimiz satı noktalarımızın onlara yönelik faaliyetlerinden mutludur.
Mü terilerimiz satı noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar.	Mü terilerimiz bu satı noktalarımızdan satın almaya devam etmeye niyetlidir.
Mü terilerimizin ilk alı veri yapmayı dü üdü ü yer bu satı noktalarımızdır.	Mü terilerimiz bu satı noktalarımızı ilk tercihleri olarak görür.
Mü terilerimiz bu kategorideki ürünleri satın almak için en iyi yerin bu satı noktaları oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz satı noktalarımızı ba kalarına tavsiye etmeyi dü ünür.
Mü terilerimiz satı noktalarımızın yaygın oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz satı noktalarımızın güvenlerini hak etti ini dü ünür.
Mü terilerimizin gözünde satı noktalarımızın güçlü bir kimli i vardır.	Mü terilerimiz satı noktalarımızın alı veri ederken kar ılaabilecekleri olası zorluklara de ece ini dü ünür.
Algılanan Kalite	Ba /Ça rı m Kurma
Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının güvenilir oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının çevreye kar ı duyarlı oldu unu dü ünür.
Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının kendi kalite beklentilerini kar ıladı na inanır.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının sosyal sorumlulu a sahip oldu unu dü ünür.
Mü terilerimiz irketimizin satı noktalarında yüksek kalitede hizmet verdi ini dü ünür.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının topluma faydalı i ler yaptı mı dü ünür.
Mü terilerimiz firmamızın en iyi satı kadrosuna sahip oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının ülkeye faydalı oldu unu dü ünür.

Tablo.3. Da ıtım Kanalı Sermayesi Ölçe i (devam)

Algılanan Kalite	Ba /Ça rı ım Kurma
Mü terilerimiz satı noktalarımızın hizmet kalitesiyle ilgili problemlerin en az ya andı ı yer oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptı nı dü ünür.
Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının hizmet kalitesinde sektöründe lider oldu unu dü ünür.	Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü oldu unu dü ünür. Mü terilerimiz firmamızın satı noktalarının olumlu bir kamuoyuna sahip oldu unu dü ünür.

V. ARA TIRMA YÖNTEM

İkinci kaynaklar ve veriler do rultusunda olu turulan çok boyutlu ve çok bile enli rekabet avantajı kuramını test etmek için anket yöntemi kullanılmı tır. Soruların ve ifadelerin hazırlanması a amasında, ön çalı malardan elde edilen veriler ile olu an ilk anket tasla ı iki pilot test ile de erlendirilmi tır. İlk pilot test için; farklı sektörlerden 11 yönetici ve ara tırma konularında uzman 3 ö retim üyesinden destek alınmı tır. Katılımcılardan: a) kullanılan terminolojinin uygunlu unu, b) de i kenlerin içeri ini, c) yönergelerin anlaşılrlı nı, d) cevap alternatiflerinin geçerlili ini de erlendirmeleri istenmi tır. Bu sayede ankette yer alan sorularının hem bilimsel açıdan hem de farklı sektörler için uygunlu u ve ölçüm araçlarının geçerlili i test edilmi tır. Bu de erlendirmeler do rultusunda, anket sorularında gerekli görülen tüm de i iklikler yapılmı tır.

İkinci pilot çalı mada ise ara tırmanın veri toplama süreci, süresi ve veri toplama yöntemi test edilmi tır. Bu amaçla 5 irket telefonla aranmı , projenin konusu ve amacı hakkında yetkililere bilgi verilmi tır. Proje konusunda bilgilendirilen yetkililerin, firmalarını temsilen, yüz yüze görü melere katılıp katılmayacakları hakkında de erlendirme yapmaları istenmi tır. Böylece firmaların projeyi de erlendirme ve nihai kararlarını bildirme süreleri hakkında fikir edinilmi tır.

Ara tırmada kullanılan soru formlarının ilk sayfasında ara tırmanın konusunu ve amacını açıklayan ön yazı yer almı tır. Anket, her bir rekabet avantajını içeren 3 ana bölümden olu maktadır. Yöneticilerden sorulara ba lı oldukları birimin ihracat yaptıkları pazardaki rakiplerine göre konumunu dü ünerek, genel bilgi ve tecrübeleri do rultusunda cevap vermeleri talep edilmi tır.

Ara tırmanın amacı ve kapsamı göz önüne alınarak, saha çalı masına dahil edilecek irketlerin ön art olarak bir takım temel özelliklere sahip olması gerekti i kararla tırılmı tır. Bu ba lamda belirlenen ön kriterler firmanın a) 2007-2008 yılı itibari ile en az bir ülkeye ihracat yapıyor olması, b) en az bir marka ile yurt içinde ve yurt dı nda faaliyet göstermesi, ve c) sermaye bile imindeki yabancı sermaye oranının %49'u geçmemesi.

Bu ön kriterler do rultusunda saha çalı masında ana kütleyi olu turacak irketlerin belirlenmesi için ikincil kaynaklar taranmı tır. Taranan kaynaklar: a) Türkiye hracatçılar Merkezi (T M) tarafından 2007 yılında hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük İlk ve İkinci 500 hracatçı Firması" ara tırması, b) SO'nun "En yi İlk ve İkinci 500 irket" listesi, c) Turk-trade.net sitesinde yer alan firmalar, d) Capital Dergisi'nin Eylül 2008 sayısında yayınladı ı "hracat Top 500" listesindeki firmalar, ve e) Capital Dergisi'nin Eylül 2008 sayısında yayınladı ı "Türkiye'nin 30 global irketi" listesinde yer alan tüm firmalar ve 12 holding. Bu kapsamlı tarama ve ikincil veriler ı ı nda çalı mamızın ön kriterlerine uygun oldu u öngörülen 752 firma belirlenmi tır.

Bu sayının saha çalı ması kapsamında ula ılabilecek boyutta olması ve benzer saha çalı malarında gözlemlenen dü ük geri dönü oranı göz önünde bulundurarak örnekleme yerine tamsayım yapılmasına karar verilmi tır. Tamsayım yapmanın ara tırma sonuçlarının güvenilirli ini ve geçerlili ini arttıracı dü ünülmü tır. Bu amaçla 752 firmanın ileti im bilgilerini ve faaliyet alanlarını tespit ve teyit etmek için her bir irket ile telefon görü mesi yapılmı tır. Bu görü melerde ara tırmanın amacı ve kapsamı göz önüne alınarak olu turulan ön artları ta imadı ı belirlenen 81 firma elenmi tır. Ayrıca hiç bir kaynaktan güncel ileti im bilgilerine ula ılamayan 24 firma ara tırmaya dahil edilememi tır. Bu süreçte güncelle tirilen ana kütlede yer alan 647 firmanın belirlenen ön kriterlere uygun oldu u, her bir firma ile yapılan telefon görü meleriyle do rulanmı tır.

VI. VER TOPLAMA

Çalı manın veri toplama a amasında ana kütledeki 647 irketten pilot ara tırmaya dahil olan 14 irketin çıkarılması ile geriye kalan 633 irket baz alınmı tır. Bu a amada sırasıyla belirtilen adımlar takip edilmi tır: a) ön kriterleri sa layan firmaların yetkililerinin, ara tırma projesinin konusu ve kapsamı hakkında bilgilendirilmesi (telefon ve e-posta yoluyla), b) firmanın çalı maya katılımı için gerekli iç onayların alınması, c) çalı maya katılmak isteyen her bir firmayı temsil edecek ilgili ve sorumlu ki inin/ki ilerinin tespit edilmesi ve belirlenen ki inin/ki ilerinin irdelenen konular hakkında deneyimli ve bilgili oldu unun teyit edilmesi, d) ilgili yöneticilerle yüz yüze görü me 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 tamamlamı ve ara tırmamıza katılmı tır. Cevap verme oranı %29'dur.

VII. ÖN ANALİZLER

Analizlerden önce tüm verilerin soru formu içindeki tutarlılıına bakılmı , tutarsız cevaplar ve data girişlerindeki olası hatalar tespit edilmi tır. Veriler temizlenip, analize hazır hale getirildikten sonra ön analizlerle verilerin temsili ve tasviri özellikleri irdelenmi tır.

Ön analizlerin ilk aamasında %29'luk cevaplama oranı elde etti imizi sa layan firmaların ana kütleyi temsil edebilme gücü irdelenmi tır. Bu amaçla çalışmamıza katılan firmalar ile katılmayanlar arasında fark olup olmadığı irketlerin sektörel dağılımı ve beyaz yakalı çalışan sayısı de ikenleri açısından incelenmi tır. ncelemede bu iki de ikenin kullanılmasının sebebi ara tırmaya katılmayan firmalar için bu de ikenlere ait verilerin ikincil kaynaklardan temin edilebilmesidir.

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

Ara tırmaya katılan firmalar ile katılmayan firmalar arasında fark olup olmadığını ara tırmak için kullanılan ikinci de iken ise toplam beyaz yakalı çalışan sayısıdır. Ara tırmaya katılmayan 449 irketten 233 tanesinin beyaz yakalı çalışan sayısı ula abildi imiz ikincil veri kaynaklarından temin edilememi tır. Bu nedenle de erlendirmede ara tırmamıza katılmayan 216 irketin beyaz yakalı çalışan sayısı baz alınmı tır. Sonuç olarak Tablo.5'de dağılımı görülen 184 firmanın toplam beyaz yakalı çalışan sayısı ile ara tırmaya katılmayan 216 firmanın toplam beyaz yakalı çalışan sayısını kıyaslamak için yapılan t-testi sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark olmadığı ($t = -0.246$; $p > 0.05$) belirlenmi tır.

Ara tırmaya katılan ve katılmayan firmalar arasında sektörel dağılım ve beyaz yakalı çalışan sayısı bakımından anlamlı bir fark görülmemesi çalışmamın bulgularının ana kütleyi temsil etme konusunda yanlı olmadığı nın bir göstergesi olarak kabul edilmi tır.

Tablo.4. Ara tırmaya Katılan ve Katılmayan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör	Ara tırmaya Katılanlar		Ara tırmaya 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
Elektrikli ve optik donanım imalatı	5	3	1	0
Finans/Bili im/ Telekomünikasyon	2	1	4	1
Hızlı tüketim malları	22	12	106	25
laç	2	1	7	2
n aat	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 di er 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. Ara tırmaya Katılan ve Katılmayan Firmaların Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Dağılımları

	Ara tırmaya Katılanlar	Ara tırmaya 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 yönetmeli ine göre 50 ki iden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar küçük işletme, 250 ki iden az yıllık çalışan istihdam eden firmalar ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak hem ara tırmaya katılan hem de katılmayan irketlerin büyük bir bölümünün Küçük ve Orta Boyutlu işletmeler (KOB) oldu unu söylemek mümkündür.

Ön analizlerin ikinci safhasında ara tırmamızda iki farklı veri toplama yönteminin kullanılmasının sistematik bir yanlılı a neden olup olmadığını incelemiştir. Ara tırmanın ana veri toplama metodu yüz yüze görüşme olarak belirlenmiştir. Ancak çalı maya destek veren firmaların yöneticilerinin bir kısmı anketi kendileri yanıtlamak istemilerdir. Bunun nedeni yöneticilerin yüz yüze görüşme yapmak için zaman ayırmakta zorlanması ve bazen verileri irket içindeki farklı birimlerden temin ve teyit etmeyi istemeleridir. Verilerin güvenilirliğini arttırmak ve daha çok katılımcının çalı mada yer almasını sağlamak amacıyla yöneticilerin soruları kendilerine yanıtlamalarına, talep ettiklerinde ve gerektiğinde, müsade edilmiştir. Sonuç olarak ara tırmamıza destek veren 184 firmanın %51'inde yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılmış geri kalanında ise yöneticiler soru formunu kendileri doldurmuştur.

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

Söz konusu 5 de i kene ve her birinin t-testi sonuçlarına göre çalı mamıza dahil edilen firmaların soru formunu iki farklı yöntemle cevaplamayı tercih etmesi, bu irketlerin ihracat faaliyetlerinin boyutu veya kapsamındaki olası farklılıklardan kaynaklanmamaktadır. Bu nedenle çalı mamızın veri toplama safhasında iki de i ik yöntemin kullanılmasından kaynaklanan sistematik bir yanlılık söz konusu değildir.

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

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

Ön analizlerin üçüncü ve sonuncu a masında çalı maya katılan irketlerin tasviri özellikleri incelenmiştir. Öncelikle, anketi tamamlayan yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin göstergesi olarak kabul edilen görev tanımları/ünvanları de erlendirmiştir. Tablo.7'de gösterilen görev dağılımı incelendiğinde cevaplayıcıların yönetim, pazarlama ve dı ticaret konularında bilgi verebilecek üst ve orta düzey yetkililer olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca soruları yanıtlayan yöneticilerin hemen hemen yarısının ihracat Müdürü/Müdür Yardımcısı/Yöneticisi/Sorumlusu görevini üstlenmiş olması anketi tamamlayan kişilerin sorular hakkında bilgi sahibi olduğunu bir göstergesidir.

Çalı mamıza katılan irketlerin 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. Dı pazara hizmet ekilerine göre de erlendirildiğinde, firmaların %58'nin faaliyet gösterdikleri dı pazara dolaylı olarak hizmet verdiği, geri kalanların ise bu pazarda doğrudan kendi ofisleri ve elemanları ile temsil edildiği görülmektedir. ihracat

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

Tablo.7. Soruları Cevaplayan Yöneticilerin Görev Da ılımı

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/Satı Koordinatörü	32	17
Pazarlama- Satı Sorumlusu/Yetkilisi/Temsilcisi	14	8
Planlama/ geli tirme/Operasyon Müdürü	19	10
ihracat Müdürü/Müdür Yardımcısı/Yöneticisi/Sorumlusu	86	47
Toplam	184	100

VIII. PS KOMETR K ANAL ZLER

Ön analizleri takiben tüm çok bile enli ve çok boyutlu ölçümlenen de i kenlerin psikometrik özelliklerini de erlendirmek için ke ifsel faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılmı tır. Faktör analizi de i ken sayısının çok fazla oldu u durumlarda, regresyon denkleminin çok sayıda de i kenin etkisini içeren az sayıda faktör de i kenle kurulmasını sa layan istatistiksel bir tekniktir. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki de i kenin gruplanarak faktör bazında ifade edilip edilemeyece inin belirlenmesi ve bu mümkün ise hangi de i kenlerin hangi faktör içinde yer alaca mın tespit edilmesidir [24]. Bu sayede faktörler içine dahil edilen de i kenler incelenebilir ve her bir faktörün ne anlam ifade etti inin yorumlanabilir. Sonuç olarak faktör analizi verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına olanak sa layan bir analizdir. Bu nedenle söz konusu analizin gerek tek ba ına gerekse di er çok de i kenli analizlerle birlikte kullanılması özellikle davranı sal faktörlerin a ır bastı ı ve çok boyutlu ölçümleri içeren çalı mamız için uygun ve gereklidir.

Çalı mamızın bu a amasında yapılan tüm faktör analizlerinde temel bile enler (principal components) yöntemi, rotasyon içinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmı tır. Ayrıca, faktör sayıları öz de erlere (eigen value) ba lı olarak (öz de er>1) belirlenmi ve faktör yükü 0.50'den küçük olan de i kenler analizden çıkarılmı tır. De i kenlerden bazısının veya bazılarının birden fazla faktör ile ili kili oldu u durumlarda ise bu de i kenler analizden çıkartılmı , elde edilen faktörlerin kendi içlerinde tutarlı olmasına ve birbirlerinden ba ımsız olmasına dikkat edilmi tir. Bu do rultuda, ilk önce de i kenlerin faktör gruplarını olu turmaya uygun olup olmadıkları tespit (uygunluk testleri) edilmi , akabinde de faktörü olu turan de i kenler için güvenilirlik analizi yapılmı tır.

Elde edilen sonuçlara göre rekabetçi avantajlar firma sermayesi, marka sermayesi ve da ıtım kanalı sermayesi olmak üzere ve öngörüldü ü ekilde 3 faktörle temsil edilmi tir. Bazı maddeler birden çok faktörle ili kili oldu undan analiz di nda bırakılmı tır. Sermaye bazlı rekabet avantajının faktör yapısı, boyutları, her bir faktörü olu turan de i kenler, her de i kenin faktör yükü ve her faktörün güvenilirlik katsayısı Tablo 8 'de gösterilmi tir. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bile enli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalı maya dahil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısının (Cronbach alpha) 0.80'den yüksek oldu unu ortaya koymu tur (Tablo 8). Cronbach alpha de erlerinin hepsinin Nunnally'nin (1978) belirtmi oldu u 0.70'ten yüksek olması çalı mamızda olu turulan, uyarlanan ve ileri analizlerde kullanılan ölçeklerin güvenilir oldu unu göstermektedir [25].

Tablo.8. Rekabetçi Avantajların Faktör Analizi Sonuçları

REKABETÇ AVANTAJLAR (n=173 %Varyans=%81.649)	Faktör Yükleri
Faktör 1: Marka Sermayesi (n=183 =0.901)	
Nihai mü terilerimiz markamızın özelliklerine a ınadır. (MRSE1)	.741
Markamız, nihai mü terilerimizin satın almayı dü ündü ü ilk markadır. (MRSE2)	.766
Nihai mü terilerimiz markamızın kusurlu ya da bozuk çıkma oranının en dü ük oldu unu dü ünür. (MRSE3)	.757
Nihai mü terilerimiz markamıza sahip olmaktan gurur duyar. (MRSE4)	.857
Nihai mü terilerimiz markamızın de erli oldu unu dü ünür. (MRSE5)	.884
Nihai mü terilerimiz markamızla duygusal bir ba kurur. (MRSE6)	.722
Faktör 2: Firma Sermayesi (n=182 =0.95)	
Markamızın nihai mü terileri irketimizin piyasada farklı bir konumu oldu unu dü ünür. (FRSE1)	.822
Markamızın nihai mü terileri irketimizin güvenilir bir irket oldu unu dü ünür. (FRSE2)	.911
Markamızın nihai mü terileri irketimizin üstün kalite yetilerine sahip oldu unu dü ünür. (FRSE3)	.841
Markamızın nihai mü terileri irketimizin etik kurallar konusunda sektöre öncülük yaptı nı dü ünür. (FRSE4)	.870
Markamızın nihai mü terileri irketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip oldu unu dü ünür. (FRSE5)	.854
Markamızın nihai mü terileri irketimizi ba kalarına tavsiye etmeyi dü ünür. (FRSE6)	.852
Faktör 3: Da ıtım Kanalı Sermayesi (n=176 =0.993)	
Nihai mü terilerimiz bu satı noktalarımız hakkındaki bilgileri kolaylıkla hatırlar. (DKSE1)	.974
Nihai mü terilerimizin gözünde bu satı noktalarımızın güçlü bir kimli i vardır. (DKSE2)	.974
Nihai mü terilerimiz satı noktalarımızın en iyi satı kadrosuna sahip oldu unu dü ünür. (DKSE3)	.986
Nihai mü terilerimiz satı noktalarımızın hizmet kalitesinde sektöründe lider oldu unu dü ünür. (DKSE4)	.986
Nihai mü terilerimiz satı noktalarımızın toplum/kamuoyu ruhunu yansıtmada öncü oldu unu dü ünür. (DKSE5)	.986
Nihai mü terilerimiz satı noktalarımızın alı veri ederken kar ıla abilecekleri olası zorluklara de ece ini dü ünür. (DKSE6)	.985

IX. LER ÖLÇÜM ANAL ZLER

Çalı mamızın ölçüm modeli kapsamındaki ili kileri test etmek için yapısal e itlik modelleri (YEM) kullanılmı tır. YEM gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) de i kenler arasındaki nedensel ili kilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Kuramsal yapıların (construct) formüle edilmesiyle ilgili kar ıla ilan problemlerin çözümünde de yararlı bir teknik oldu u kanıtlanmı tır. Teknik olarak YEM do rusal yapı e itlik setindeki bilinmeyen

parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılır. E itliklerdeki de i kenler genellikle do rudan gözlenen de i kenler ve bunlarla ili kili gizli de i kenlerdir. YEM gizli de i kenler seti arasında bir nedensellik yapısının var oldu unu ve gizli de i kenlerin gözlenen de i kenler aracılı ıyla ölçülebildi ini varsayar [26]. Bu yüzden, çalı mamızın gizli de i keni olan tüm kuramlar ön faktör analizinde ve güvenilirlik testinde uygunlu u teyit edilen gözlenebilir de i kenlerle ili kilendirilmi tir.

Yapısal E itlik Modelleri (YEM), herbiri bir kavrama kar ılıklı gelen gizli de i kenlerin ölçülmesi ve yapılar arasındaki ili kilerin tahmin edilmesi i levlerini e anlı olarak yapan bir analiz yöntemidir [27]. Yapısal e itlik içsel (ba ımlı-endogenous) yapıların dı sal (ba ımsız-exogenous) yapılara nasıl ba lı oldu unu betimleyen bir ya da daha fazla do rusal regresyon e itliklerini içerir. Katsayılar, path katsayıları ya da ço u zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır [26,28,29,30].

YEM'in çalı mamızda ileri analiz tekni i olarak tercih edilmesinin iki temel nedeni vardır. İki, bu tekni in, di er ileri analiz tekniklerinin aksine, ölçüm i lemleri ve kuramsal yapı arasındaki çok önemli ili kiyi göstermesidir. İkinci neden de YEM'in ekonometri ve psikometri gibi iki bilim dalının farklı yakla ımlarını birle tirerek, gizli ve/veya gözlenen de i kenler arasındaki nedensel ili kilerin çok güçlü bir analiz yakla ımı ile de erlendirme olana ı sa lamasıdır.

Ölçütlerimizin psikometrik de erleri, ön analizlerdeki faktör ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, her birinci düzey sermaye faktörü yansıtıcı ölçeklerle birle tiren, do rulayıcı (teyitsel) faktör analizi (DFA) kullanarak da de erlendirilmi tir [31,32]. Ölçüm modelleri, EQS 6.1'de ham veri ile en çok olabilirlik kestirimi kullanılarak uygulanmı tir [33].

Firma sermayesi, marka sermayesi ve da ıtım kanalı sermayesinden olu an toplam üç gizli yapısal için do rulayıcı faktör analizi uygulanmı tir. Dü ük faktör yükleri veya yüksek kesimeli faktör yükleri çıkartıldıktan sonra, Tablo.9'da sonuçları bulunan do rulayıcı ölçüm modeli veriye ba arılı bir e kilde uyum göstermi tir.

Do rulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde, sadece kendi gizli yapısalına göre yüklenmi tir. Modelin χ^2 testi de eri 1170,11 (sd=865)'dir ve p istatisti i 0.05'ten dü üktür. Modelin Bentler-Bonett normla tırılmamı uyum indeksi [NNFI] = .90; kar ılı tırılmalı uyum indeksi [CFI] = .91; Bollen'in uyum indeksi [IFI] = .91; yakla ık hataların ortalama karekökü [RMSEA] = .06'dir. Sonuç olarak model her bir rekabet avantajı ölçütünün tek boyutlulu unu göstererek veriyle anlamlı bir uyum sa lamı tir [32].

Ayrıca, Tablo.9'da özetlendi i üzere bütün faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı oldu u görülmü tür

($p < .01$) ve bütün yapısalın birle ik güvenilirlikleri, e ik de er .70'i [25] geçmekte ve .80 ile .96 arasında de i mektedir. Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirli e ve geçerlili e sahip oldu u anla ılımtır.

Ayrırcı geçerlilik, her bir yapısalın ortalama varyansından daha dü ük olan olası yapısal çiftlerinin ortak varyansı hesaplanarak incelenmi tir [34]. Tablo.9'da gösterildi i gibi her bir faktörün ölçütünün ortalama varyansı, en büyük ortak varyanstan (bu faktörün ölçütü ile ölçme modelindeki bütün faktörlerin en yüksek karesi alınmı korelasyonu) büyüktür. Bu bilgiler ı ında, ölçme modelindeki rekabet avantajı faktörlerinin güçlü ayrırcı geçerlili e sahip oldu u sonucuna varılmı tir.

Tablo 9. Do rulayıcı Faktör Analizi Birinci Düzey Ölçüt Modeli

ÖLÇÜT Ö ELER	Standardize Yükleme	t-de eri ^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
Da ıtım 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 istatistikleri: $\chi^2 = 1170.11$ (df = 865, $p < .05$) NNFI = .90 CFI = .91 IFI = .91 RMSEA = .06 90% RMSEA Güven aralı ı (.05, .07)		

^aT-de erleri standardize edilmemi sonuçlardır.

Not: ÇAS = Çıkarılmı ortalama sapma; DYEYOS = Di er yapısalarda en yüksek ortak sapma; BG= birle ik güvenilirlik.

X. SONUÇ VE ÖNER LER

Ara tırmamız kaynak bazlı firma teorisi ve rekabetçi avantajı ara tırma akımından beslenmi tir. Bu kapsamda kaynak bazlı firma teorisi ve rekabet avantajı kuramları sentez edilerek sermaye bazlı farklı rekabetçi avantajlar belirlenmi tir. Çalı mamız bu açıdan

geleneksel çalı malardan ayrılarak, strateji ve pazarlama literatürüne farklı bir bakı açısı getirmekte, mevcut bir takım bo lukları doldurmaktadır. Benimseyip, birle tirdi imiz iki farklı ara tırma akımında öne çıkan ve çalı mamızda telafi edilen temel bo luklar:

- Alternatif rekabet avantajlarının birbirinden ba ımsız ve sınırlı olarak incelenmesi,
- Farklı rekabet avantajını irdeleyen çalı malarda bulguların birbiriyile çeli mesi,
- Tutarlı ve kapsamlı rekabetçi avantaj kuramının bulunmaması, ve
- Rekabet avantajı kuramının var olan ölçümsel boyutlarının ve ölçeklerinin yetersiz olmasıdır.

Ara tırmamız daha önce belirtilen amaçları ve özellikleri nedeniyle be temel özgün de ere sahiptir. Bunlar:

- Rekabetçi avantaj literatürünü kaynak bazlı firma teorisi ile birle tirmesi,
- Rekabetçi avantajların belirlenmesinde kritik role sahip oldu u öngörülen yetkinlik bakı açısının baz alınması,
- Farklı rekabet avantajlarının kapsamlı bir ekilde belirlenmesi, ara tırmanın bu yönüyle kısıtlı ve birbirinden ba ımsız olarak rekabet avantajını inceleyen di er çalı malardan ayrılması,
- Tüm kuramların çok boyutlu kavramsalla tırılması, söz konusu boyutların her birinin güvenilirli ini ve geçerlili ini sa lamak için çok maddeli ölçeklerin olu turulması, ve
- Bu ölçeklerin birincil verilerle ampirik olarak test edilmesi.

Çalı mamız içeri i, kapsamı ve ölçümsel boyutu nedeniyle rekabetçi avantajlar konusunda ba vuru kayna ı olması beklenmektedir. Yapılan ön psikometrik analizler ve do rulayıcı ileri faktör analizleri sonucunda güvenilirli i desteklenen çok boyutlu ve çok bile enli marka, firma ve da ıtım kanalı sermayesi ölçeklerinin sınırlı ve çeli kili bilginin bulundu u bu önemli konuda hem teorik çalı malara ve bilimsel birikime hem de irket yöneticilerine önemli katkıları olacaktır.

Çalı mada baz alınan rekabetçi avantaj ve kaynak bazlı firma teorileri literatürde kabul görmü ve benimsenmi iki ayrı bakı açısını temsil etmektedir. Ancak bu iki ara tırma akımını tek bir çalı ma kapsamında geli tiren çok az giri im vardır. Dolayısıyla,

önceki çalı malarda ço unlukla göz ardı edilen iki ara tırma akımı arasındaki ili ki, çalı mamızda ön plana çıkarılması , her iki akıma da katkıda bulunulmu tur.

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

Küresel rekabetin arttı ı günümüz dünyasında faaliyette bulunan i letmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemi giderek arttı tır. Rekabet yarışında ba arı için zorunlu olan bu üstünlü ü sa layacak çe itli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Literatürde irdelenen farklı rekabetçi avantajlarının sermaye bazlı temelde birle tirilmesi ve çok boyutlu bir yakla ımla sistematik ekilde tanımlanması ara tırmamızın önemli bir yönetimsel katkısıdır. Bu yakla ım do rultusunda marka ve firma sermayesinin birbirinden ayrı tırılması ve da ıtım kanalı sermayesinin farklı bir rekabetçi avantaj olarak incelenmesi mümkün olmu tur.

Not: Bu ara tırma TÜB TAK (Proje No: 107K310) tarafından desteklenmi tir.

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. & ahin, Ç. (2006). Marka Sermayesinin Hesaplanmasında Kullanılan Davranı sal Modellere Yönelik Bir nceleme ve De erlendirme. *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 De erini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi. *TÜ 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 E itlik Modelleri: Tüketici ikayetlerine 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 E itlik 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 Özye in 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 DEM RC

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 Özye in University. She is interested in relationship marketing



Destan KANDEM R

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.