



REKABET GÜÇLERİNİN DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

*THE EFFECT OF COMPETITIVE FORCES ON THE VALUE CHAIN: A FIELD
RESEARCH*

Buket SEZER^{a1}, İsmail BAKAN^b

^aDr., Kahramanmaraş Sütçü
İmam Üniversitesi, İşletme,
Kahramanmaraş, Türkiye.

ORCID: 0000-0002-2060-
3330

E-posta:

buketsezer86@gmail.com

^bProf. Dr., Kahramanmaraş
Sütçü İmam Üniversitesi,
İşletme, Kahramanmaraş,
Türkiye.

ORCID: 0000-0001-8644-
8778

E-posta:

ibakan63@hotmail.com

Sorumlu Yazar:

Buket Sezer

Makale Türü

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi

10.09.2021

Makale Kabul Tarihi

08.09.2022

ÖZ

Amaç – Olası rakiplerin sektöre giriş gücü, mevcut rakipler arası rekabet, müşterilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve ikame ürünlerin tehdidi olarak bilinen rekabet güçlerinin işletmelerin değer zincirini oluşturan temel ve destek faaliyetleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu saptamak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yöntem - Bu çalışmanın araştırma evrenini TR41 bölgesinde bulunan Bursa'nın İnegöl ilçesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip ve yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi olarak ise İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) üyesi olan 225 işletme seçilmiştir. Bu araştırma için ulaşılan örneklem büyüklüğü 384'tür. Yüz yüze anket tekniği ile elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular – Olası rakiplerin sektöre giriş tehdidi dışındaki tüm rekabet güçleri boyutlarının değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Sonuç – Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğundan, olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri, Rekabet, Rekabet Güçleri

JEL Kodları: M11

ABSTRACT

Purpose - The main purpose of this research is to determine how competitive forces known as threat of new entrants, industry rivalry, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of substitutes, have an impact on the value chain consisted primary and supporting activities of the business.

Methodology – The research population constitutes business owner and managers operating in the furniture sector in İnegöl, Bursa, in the TR41 region. Two hundred twenty-five businesses, which are members of İnegöl Furniture Industrialists Association (İMOS), were chosen as the sample frame. The sample size reached for this research is 384. Reliability, correlation and regression analyzes were performed using the SPSS program in the analysis of the data obtained by the face-to-face survey technique.

Findings – It has been determined that all dimensions of competitive forces, except threat of new entrants have a positive and significant effect on the value chain.

Conclusions – As the entry barriers to the sector are high, it has been determined that the threat of new entrants does not have a significant effect on the value chain.

Keywords: Value Chain, Competitive, Competitive Forces

JEL Codes: M11

¹ Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler; dünya üzerinde bulunan her bir ülkeyi, her bir toplumu ekonomik, kültürel, politik yönde etkilediği gibi üretim yöntemlerini ve iş yapma süreçlerini de etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılın çıktısı olarak ifade edilen akıllı konut, akıllı cihazlar, akıllı arabalar ve akıllı makineler gibi icatların mobilya sektörünü de etkileyeceği ve nano teknolojiye meydana gelen yenilikler sayesinde mobilya sektöründe üretim hızının artacağı, zaman ve maliyetlerin ise azalacağı öngörülmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 11).

Mobilya sektörünün Türkiye ekonomisine katkı sağlayan ve hızla büyüme kaydeden, stratejik önemi olan bir sektör olduğu belirtilmektedir (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2020: 1). Hemen hemen her sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de görülen değişim ve gelişimler işletmeler arası rekabeti giderek artırmaktadır. Dün aldığından bugün memnun olmayan, hızla tüketip yerine yenisini isteyen, bir başkasının sahip olduğu ürünlere sahip olmak istemeyen, farklı, benzersiz olmak isteyen müşteri portföyünü de ekleyecek olursak işletmeler arası rekabet elbette kaçınılmaz olmaktadır. Porter (1980) işletmelerin içinde buldukları rekabet durumunu etkileyebilecek beş ana unsurun bulunduğunu ve bu beş gücün rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve rekabet kurallarının saptanmasında etkili olduğunu belirtmektedir.

Yine Porter (1985) tarafından ilk kez öne sürülmüş olan “Değer Zinciri Yaklaşımı” rekabet avantajının gelişimini incelemek için sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Değer zincirinin değer inşa eden ve değer yaratan bir dizi faaliyetten oluştuğunu belirtmektedir. Değer zinciri modeli, rekabet avantajını sürdürülebilmek için gerekli faaliyetler ve firmanın temel yeteneklerini tanımlamak için faydalı bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır. Rekabet avantajı; firmanın tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve destek faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Firmaların aynı endüstride bulunmalarına rağmen değer zincirlerinin rakiplerinden farklı olduğunu dile getiren Porter (1985), rakipler arasındaki bu farklılığın rekabet avantajının ana kaynağı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla rekabet avantajı yaratan faaliyetleri anlamak için öncelikle firmanın genel değer zincirine bakmak, onrasında firmaya ilişkin özel faaliyetlerin neler olduğunu tanımlamak gerekmektedir. Rekabet avantajını ve rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmak isteyen işletmeler kişiye özel tasarlanmış, nitelikli, farklı kullanım olanakları ve alanları sunan, rakiplerinden farklı ürün ve hizmet sunma yarışı içine girmektedirler.

Bu çalışmada değer zinciri ve rekabet güçleri ele alınan temel değişkenlerdir. Bu araştırmanın rekabetin yüksek olduğu, değişime ve yeniliklere açık, ürünlerin müşteri talepleri doğrultusunda kişiye özel tasarlanabildiği, inovatif ve özgün tasarımlarla müşterilerin ilgisini sürekli canlı tutmayı başarabilen bir sektör olması gerektiği düşüncesinden hareketle mobilya sektörüne odaklanılmıştır. Dolayısıyla mobilya sektörü denilince ülkemizde ilk akla gelen bölgeler üzerinde araştırma yapılmıştır. Mobilya üretim bölgeleri içinde üretim payları en yüksek iller sıralamasında Bursa (İnegöl) üçüncü sırada yer almaktadır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren çalışan sayısının illere göre dağılımına bakıldığında İstanbul’dan sonra Bursa 2131 iş yeri ve 24.450 sigortalı çalışan ile ikinci sırada yer almaktadır (Mobilya Sektör Raporu, 2020: 4).

Araştırmada yer alan değişkenler ile ilgili olarak tarım, gıda, tekstil, otomotiv gibi sektörlerde bazı alan araştırmaları yapıldığı görülmektedir. Fakat bu sektörlerde yer alan çalışmalar genellikle değer zinciri haritasının çıkarılması bağlamında yapılan alan araştırmalarından oluşmaktadır (Aktoprak, 2019; Alaca, 2010; Azak, 2011; Bülbül, 2011; Kahraman, 2019; Özalp, 2019; Özsungur, 2018; Ridley, 2007). Sadece Handfield (1997) tarafından yapılan çalışma değer zinciri ile ilgili mobilya sektöründe yer almış bir çalışmadır.

Bu çalışma, hem Türkiye’de hem de yabancı literatürde rekabet güçleri ve değer zinciri arasındaki ilişkileri ve etkileri bir arada inceleyen ilk çalışma olması bakımından özgün bir niteliğe sahiptir. Bunun yanı sıra Türkiye’nin en önemli mobilya sektörü merkezlerinden biri olan İnegöl’de bulunan işletme sahip ve yöneticiler üzerine uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin literatürdeki boşluğu dolduracağı ve bu anlamda gelecekte yapılacak olan çalışmaları desteklemesi adına önemli bir kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde ilgili literatür gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve kullanılan model açıklanmıştır. Ardından araştırma tasarımı ve bulguları sunulmakta ve sonuç bölümü ile çalışma sonlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

2.1. Rekabet Güçleri

Porter 1980 yılında firmaların nasıl rekabet avantajı yarattıkları ve bunu sürdürülebilir kıldıklarını anlamak için bir sistem geliştirmiştir. Porter'a göre bir firma rekabet stratejisi için iki seçim yapmak zorundadır. Bunlardan ilkinin endüstri çekiciliği, ikincisinin ise endüstri içinde rekabetçi konumlandırma olduğuna değinmektedir. Endüstrinin çekiciliğini analiz etme için endüstrinin yapısının ve endüstrinin bu rekabet güçlerine bağlı olarak nasıl değiştiğinin anlaşılmasını sağlayan ünlü "beş güç modeli"ni geliştirmiştir. Bir endüstrideki rekabetin durumunu belirleyen, Porter'ın beş rekabet gücü olarak bilinen bu faktörler: sektöre yeni girecek işletmeler (olası rakiplerin tehdidi), endüstrideki mevcut rakipler, ikame ürünler, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü olarak sayılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 41; Porter, 1980: 4).

Bu faktörlerin ilk ikisi yani olası rakiplerin ve ikame malların yarattığı tehdit birer olası tehdit unsuru sayılmaktadır. Olası denilmektedir, çünkü şu anda işletmenin doğrudan ilişki içinde bulunduğu iş çevresi kapsamında bulunmamaktadır. Henüz önemi çok büyük olmayan fakat dikkate değer iki faktör olduğu belirtilmektedir. Sonraki iki faktör ise (tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü) işletmenin iç çevresinde yer alan ve doğrudan ilişki içinde bulunduğu iki önemli unsurdur. Son faktör ise pazarda benzer ürünü, birbirine benzeyen müşteri kitlesine pazarlamak için rekabet eden büyüklü küçük rakiplerin birbirleriyle yaptıkları rekabetin şiddet düzeyi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 253).

Rakiplerine kıyasla sektöre sonradan giriş yapan firmalar yeni firma olarak tanımlanır ve bol kaynakları ile pazara yeni bir soluk getirirler. Giriş engellerinin yüksek veya düşük olması (sektöre göre değişiklik gösterdiğinden) pazarda zaten var olan rakiplerin, olası rakipleri ciddiye alıp almaması gerektiğini belirlemektedir. Giriş engelleri ise ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimi, geçiş maliyetleri, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikalarıdır (Pearce ve Robinson, 2015: 93; Porter, 2008: 9).

Tedarikçiler ise pazara sundukları ürün veya hizmetlerin fiyatlarını artırarak veya yine bu ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürerek pazarlık güçlerini kullanabilmektedirler (Porter, 2008: 34; Pearce ve Robinson, 2015: 93). Bir tedarikçinin pazarlık gücü yüksekse, mal ve hizmet sağladığı işletmeye kendi kararlarını empoze etme gücü de o kadar yüksek olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 98-99).

Alıcıların/müşterilerin tümü daha iyi kalitede ürün ve hizmet satın alırken sıkı bir pazarlık yapmak isterler, onların bu istekleri rakipleri birbirine düşürmektedir (Naver ve Slater, 1990: 27). Alıcıların bu şekilde davranması ve fiyat kırmaya çalışmaları sektör kârlılığının düşmesine neden olmaktadır. Bu şekilde eğer alıcılar pazarlık yapabilme kozuna sahip oldukları sürece güçlü olabilmektedirler (Porter, 2008: 30). Bunun yanı sıra bir de fiyat konusunda hassas davranıyorlarsa fiyatlarla istedikleri şekilde oynayabilme gücüne sahiptirler. Alıcıların/ müşterilerin gücü, satıcılarla daha düşük fiyat ve yüksek değer konusunda pazarlık yapabilme derecesidir (Pearce ve Robinson, 2015: 97).

İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlamaktadır (Porter, 2008: 29). Bir ürünün ikamesi varsa, en ufak bir fiyat oynamasında bile talep fiyata esnek olduğundan ikame ürüne doğru bir kayma gösterecektir (Karacaoğlu, 2010: 169).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyini rakiplerin sayısı, büyüklükleri, güçleri, statüleri, kökenleri ve kültür bakımından çeşitlilik arz etmesi belirlemektedir (Pearce ve Robinson, 2015: 98). Bunun yanı sıra sektöre giriş engellerinin yüksek olması, ürün hayat evresinin sona yaklaşması, sabit maliyetlerin yüksek olması, ürün ve hizmetin farklılaşması ve değiştirme maliyetinin olmaması, çıkış maliyetlerinin yüksek olması gibi unsurlar rekabet düzeyini belirlemektedir (Porter, 2008: 23).

2.2. Değer Zinciri

Değer zinciri kavramı ilk olarak 1985 yılında Micheal Porter tarafından öne sürülmüştür. Bir firmanın değer zinciri ve bireysel faaliyetlerini yerine getirirken izlemiş olduğu yol, o firmanın kendi tarihinin, stratejisinin,

stratejisini uygulama yaklaşımının ve faaliyetlerinin temel ekonomisinin bir yansıması olarak görülmektedir. Firmaların aynı endüstride aynı zincirde bulunmalarına rağmen değer zincirlerinin rakiplerden farklı olduğunu belirtmektedir ve rakipler arasındaki bu değer zinciri farklılığını da rekabet avantajının ana kaynağı olarak görmektedir (Porter, 1985: 36).

Değer zinciri, zincir ve değer olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Zincir unsuru tedarik zincirine atıfta bulunmaktadır. Ürünün tasarımından başlayıp, fiziksel dağıtım ve nihai ürünün tüketicilere teslim edilmesini içeren farklı üretim aşamalarının bağlantısını gösterir. Değer unsuru ise ürünün nihai tüketici için hazırlanması ve kullanım sonrasında yok edilmesine katkıda bulunan aktörlerden hâsıl olan katma değer sürecine atıfta bulunmaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001; Akt. Ricketts vd., 2014: 4).

Stephenson (2013:4), değer zincirini üretimin farklı aşamalarından başlanıp nihai tüketiciye varması hatta kullanım sonrası imha edilmesine kadar süren, bir ürün ve hizmet ortaya çıkarmak için gerekli olan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak açıklamaktadır. Barnes ise (2004: 1) yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek için kullanılan işletme stratejilerinden biri olarak tanımlanmaktadır.

Porter, değer zincirini firmanın işleyişine ve müşterilere değer katan ve birlikte çalışan dokuz jenerik faaliyet olarak açıklamaktadır (Feller vd., 2006: 1). Değer zincirinde yer alan faaliyetler temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Temel faaliyetler beş grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmet faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşletmenin temel faaliyetlerine destek sağlayan ve değer yaratılmasına katkıda bulunan, temel faaliyetlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi için girdi sağlayan destek faaliyetler ise dört grup altında incelenmektedir. Bunlar ise; altyapı tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları ve işletmenin yönetsel altyapısına ilişkin faaliyetlerdir. Değer zincirine ilişkin diğer bir unsur da kâr marjıdır. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi amacıyla katma değer yaratan faaliyetlerin maliyetleri üzerine kâr marjı eklenir ki bu da müşterinin ürün veya hizmeti satın almak için ödediği toplam fiyata tekabül eder (Ülgen ve Mirze, 2004: 123-124).

2.3. Rekabet Güçlerinin Değer Zinciri Üzerine Etkisi

İlgili literatürde hem rekabet güçleri hem de değer zinciri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki değişken ile ilişkilendirilen değişkenlerin sıklıkla işletme performansı, kârlılık, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi değişkenler olduğu dikkat çekmektedir. Literatürde yer alan teorik, ampirik bilgiler ve örnek olaylardan yapılan çıkarımlar doğrultusunda rekabet güçlerinin kârlılık ve rekabet üstünlüğü üzerinde etkisinin olduğu (Altuntaş vd., 2014: 301; Feller vd., 2006: 1; Narver ve Slater, 1990; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Porter, 1980: 7), değer zincirinin ise kârlılık ve rekabet üstünlüğü sağlama üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir (Erkanlı ve Karsu, 2012: 217; Güngören ve Orhan, 2013: 207; Haksever vd., 2004: 297-302; Özsungur, 2018: 95; Pearce ve Robinson, 2015: 146; Porter, 1985: 37; Tekin ve Ömürbek, 2004: 23; Ülgen ve Mirze, 2004: 123-124).

Değer zincirinin işletmelerin tüm faaliyetlerini içerdiğinden bir nevi işletme performansını yansıtan bir ayna görevi gördüğü düşünülmektedir. İşletmeler içinde buldukları konuma göre ister istemez bu beş rekabet gücünün en az bir tanesi ile başa çıkmak zorundadır. Dolayısıyla beş rekabet gücünün işletmeler üzerinde yarattığı baskının değer zincirini etkilediği varsayılmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, rekabet güçleri ve değer zincirini birlikte ele alan çalışmalara rastlanılmamıştır. Fakat rekabet güçlerinin, değer zinciri üzerinde etkili olduğunu gösteren teorik çalışmalar ve örnek olaylar kısıtlı da olsa mevcuttur.

Bakan ve Sezer'in (2020: 511) çalışmalarında, aynı pazarda rekabet eden rakip işletmelerin birbirlerinin faaliyetlerinden etkilenmesinin oldukça doğal olduğu açıklanmaktadır. Porter (1990: 81), perakendeci müşterilerin baskısı ve yerli rekabetin yoğunluğu sonucunda Piemme işletmesinin işçi maliyetlerini ve gaz kullanımlarını azalttığını belirtmektedir. Aynı şekilde, ilk e-ticaret web sitesi ve ilk çevrimiçi mağaza olarak bilinen Amazon 'un birçok farklı ürünü internet üzerinden satıyor olmasının, rakiplerinin de bilgi yönetimi ve teknoloji geliştirme anlamında kendi değer zincirlerini yeniden inşa etmeleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (4.12.2020, www.platinmarket.com).

Ridley (2009: 8) çalışmasında, Starbucks ve Ethiopia Mountain Coffee markaları arasındaki rekabete değinmektedir. Starbucks ve diğer mevcut kahve sektörü işletmecilerine göre Etiyopya Dağ Kahve üreticisi

pazara yeni giriş yapacak olası rakip olmaktadır. Starbucks ve diğer kahve işletmecileri kendi değer zincirlerine etkisi olacağını düşündükleri Etiyopya Dağ Kahvesi markasıyla giriş yapmaya çalışan işletmeyi kontrol etmeye çalışmış ve girişimi engellemeye çalışmışlardır. Burada amaç kendi değer zincirlerini olası rakibin sektöre giriş tehdidi etkisinden korumaktır. Aynı şekilde Etiyopya Dağ Kahvesi işletmesinin değer zincirinin de Starbucks'ın da içinde bulunduğu mevcut rakiplerin rekabet baskısından etkilendiği belirtilmektedir. Starbucks'ın sektöre Etiyopya Dağ Kahvesi markasıyla yeni giriş yapmaya çalışan işletmeye uyguladığı rekabet baskısı, müşterilerin Starbucks'ı boykot etmelerine neden olmuştur. Bu örnek müşterilerin/ alıcıların pazarlık gücünün değer zinciri üzerindeki etkisini göstermesi açısından da önemlidir. Müşterilerin Etiyopya Dağ Kahve işletmesini korumaları bu işletmenin değer zinciri üzerinde olumlu etki yaratırken, Starbucks'ın ürünlerini boykot etmeleri Starbucks'ın değer zinciri üzerinde olumsuz etki yaratmıştır.

İkame malların tehdidinin işletme üzerine etkisine dair Porter (1980: 30) tarafından verilen örnek üzerinden açıklama yaparak konu aydınlatılabilir. İkame ürünlerin rekabet üzerindeki tehdidi üzerine verilen örnekte elektronik alarm sistemlerinden bahsedilmektedir. Burada ikame ürün tehdidi altında olan işletmelerin yapacakları en mantıklı tepki tüm sektördeki elektronik sistemlerle rekabet etmeye çalışmak yerine güvenlik elemanlarının yeniden tanımlanmasını temel alarak, elemanları ve elektronik sistemleri içeren bir paket sunmak olacağı üzerinde durulmaktadır. Bu örnekte hem rekabet güçlerinden biri olan ikame malların tehdidinin işletme üzerinde dolayısıyla işletmenin değer zinciri üzerinde bir etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Büyük baş hayvancılık işiyle uğraşan bir şirket olan HighlandFeeders, müşterileri ve tüketicileri sığır etinin kalitesinin tutarsızlığından şikâyetçi olmaya başladıklarında, şirket müşterilerinin bu baskısı karşısında kendi faaliyetlerine odaklanmış ve değer zincirini geliştirecek faaliyetlerde bulunmuştur. Böylece kalitede tutarlı hale gelinerek, müşteri talebinde artış gözlemlenmeye başlanmıştır (Barnes, 2004: 4). Müşteri kitlesinin değişen yüzü işletmeleri pazarlama ve satış stratejilerini tekrar gözden geçirmeye, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek iyileştirmeler yapmaya, yönetim stratejilerini yeniden tanımlamaya, yüksek katma değerli ürün üretmeye, pazarlama ve satış stratejilerini gözden geçirmeye, teknolojilerini yenilemeye, ürün ve hizmetlerine değişen tüketici tercihlerine göre uyarlamaya zorlamaktadır (Alkhafaji, 1995: 155; Bakan vd., 2017: 122; Gilbert, 2015:175; Norman ve Ramirez, 2007: 185; Yılmaz vd., 2008: 530). Bunun yanı sıra müşteri şikâyetlerinin üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini sağladığından üretim faaliyetleri (Alabay, 2012: 138), pazarlama ve satış faaliyetleri (Kitapçı, 2008: 112) üzerinde etkilidir.

Alıcılar için değer yaratmak bir pazar işlevi olmaktan çok daha fazla şey ifade etmektedir. Satıcının alıcılar için değer yaratması tıpkı bir senfoni orkestrasındaki koro şefinin her bir grubu orkestraya katkı sunması için birleştirmesi ve etkin bir iş birliği yaratmasına benzetilmektedir. Satıcılar da tıpkı bu örnekte olduğu gibi insan kaynakları ve diğer tüm sermaye kaynaklarını alıcılar için üstün değer yaratmak yolunda birleştirmeli ve kullanmalıdır (Narver ve Slater, 1990: 22).

Rekabet güçlerinin etki gücü fiyatları, maliyetleri ve rekabet için gerekli yatırımları etkilemektedir (Porter, 2008: 8). Çağhyan (2009: 194), tedarikçilerin faaliyetlerinin ürün maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturduğundan üretilen ürünün kalite ve performans gibi özellikleri üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu belirtmektedir. Savcı (2012: 157), tedarikçilerin değer zincirindeki üretim maliyetlerine etkisi açısından önemli olduğuna; Özalp (2019: 57) ise üretimin toptancı tüccarlar ve işleyiciler tarafından etkilendiğine dikkat çekmektedir. Savcı (2012: 7) çalışmasında, işçilik giderlerinden tasarruf etmek isteyen işletmelerin niteliksiz iş gücü istihdam ettiğine değinmiş, niteliksiz iş gücü tedarikinin verimsiz ve kalitesiz ürün üretilmesine neden olduğunu saptamıştır.

Ünlü restoran zincirlerinden biri olan Subway geleneksel fast-food zincirine sağlıklı yiyecek seçenekleri de ekleyerek kendisini müşterileri için sağlıklı alternatifler bulabilecekleri bir restoran olarak konumlandırmıştır. Fakat sektöre yeni giriş yapan rakiplerinin tehdidi ile karşı karşıya kalmıştır. Örneğin Salataworks'un sunduğu salatalar 500'den daha az kalori içermekleyen, Noodles işletmesinin sunduğu çeşitli sandviçler, makarna yemekleri ve salatalar en az 400 kalori içermektedir. Bu iki işletme Subway'dan daha küçük olmalarına rağmen, ileride büyüyerek Subway'in sağlıklı bir restoran olarak konumlanmasına önemli birer engel teşkil edebilecek potansiyel rakipler olarak görülmektedir (Short, 2016).

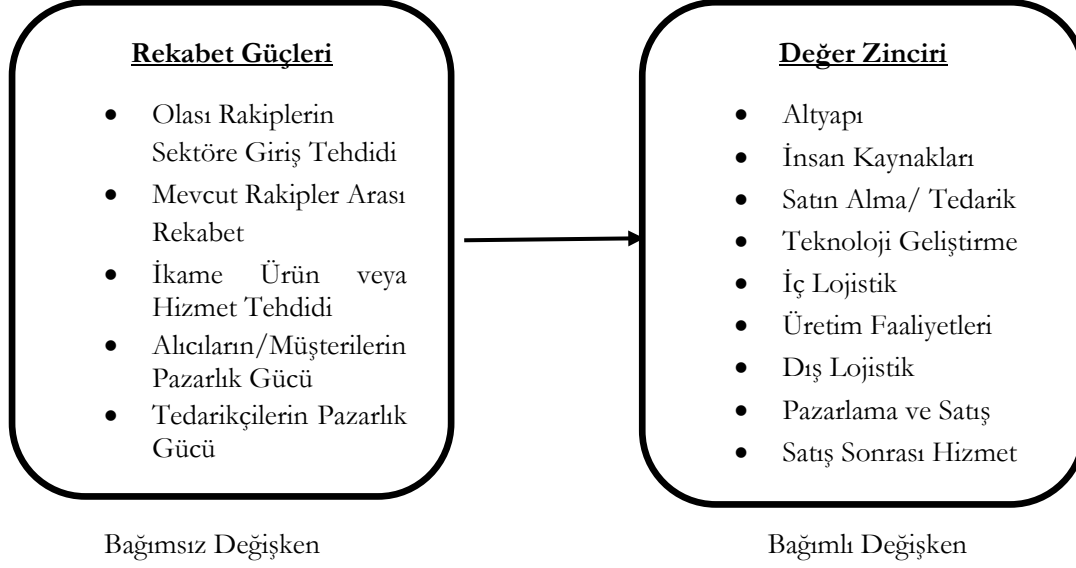
Paylaşılan tüm bu bilgiler ışığında, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde doğrudan etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan ana hipotez aşağıdaki gibidir:

- Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde etkisi vardır.

2.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın temel amacı rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler göz önünde tutularak Şekil 1’de yer alan araştırma modeli tasarlanmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’de görüldüğü üzere rekabet güçleri bağımsız değişken, değer zinciri ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, rekabet gücü bağımsız değişkeninin alt boyutlarının değer zinciri bağımlı değişkeninin alt boyutlarını etkileyeceği, bir başka ifadeyle rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde etkisi olduğu model üzerinden ifade edilmektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir konu, teorinin gerektirdiği nedenlerden dolayı “olası rakiplerin sektöre giriş gücünün değer zinciri üzerinde etkisi vardır” hipotezinin ters şekilde kurulmuş olmasıdır. Porter (2008: 21) sektöre giriş bariyerleri yüksekse, olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin azalacağından bahsetmektedir. Yapılan Frekans analizi ve tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen aritmetik ortalama sonuçları katılımcıların olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin yüksek olduğu algısına sahip olduğunu göstermektedir. Şöyle ki mobilya sektörüne yeni girecek işletmelerin ihtiyaç duydukları sermaye miktarının yüksek olduğu (A.O= 3,98), yeni giriş yapacak işletmelere kıyasla mevcut işletmelerin maliyet avantajlarının yüksek olduğu (A.O= 3,97) ifade edilmektedir. Sektöre yeni girecek işletmelerin Bursa’da yeni bir bina veya arazi satın alma şanslarının (A.O= 3,56) ve dağıtım kanallarına ulaşma fırsatlarının yüksek olduğu (A.O= 3,73) fikrine katılımlarının azaldığı görülmektedir. İnegöl mobilya sektörü için sektöre giriş bariyerlerinin yüksek olduğu tespit edildiğinden, olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin zayıf olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda, olası rakiplerin sektöre giriş gücü zayıf olacağından, değer zinciri üzerinde herhangi bir etkisinin olması beklenilmemektedir. Bu yüzden olası rakiplerin değer zinciri üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler ters olarak kurulmuştur.

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

H1: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan altyapı üzerinde etkisi vardır.

- H1a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin altyapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H1b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün altyapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H1c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin altyapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H1d: Alıcıların pazarlık gücünün altyapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H1e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün altyapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan insan kaynakları üzerinde etkisi vardır.

- H2a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H2b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2d: Alıcıların pazarlık gücünün insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan satın alma ve tedarik üzerinde etkisi vardır.

- H3a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin satın alma ve tedarik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H3b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün satın alma ve tedarik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H3c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin satın alma ve tedarik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H3d: Alıcıların pazarlık gücünün satın alma ve tedarik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H3e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün satın alma ve tedarik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan teknoloji geliştirme üzerinde etkisi vardır.

- H4a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin teknoloji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H4b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün teknoloji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H4c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin teknoloji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H4d: Alıcıların pazarlık gücünün teknoloji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H4e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün teknoloji geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan iç lojistik üzerinde etkisi vardır.

- H5a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H5b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H5c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H5d: Alıcıların pazarlık gücünün iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H5e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan üretim faaliyetleri üzerinde etkisi vardır.

- H6a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
- H6b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H6c: İkamе ürün ve hizmet tehdidinin üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H6d: Alıcıların pazarlık gücünün üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H6e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H7: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan dış lojistik üzerinde etkisi vardır.
 - H7a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin dış lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
 - H7b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün dış lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H7c: İkame ürün ve hizmet tehdidinin dış lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H7d: Alıcıların pazarlık gücünün dış lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H7e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün dış lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H8: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan pazarlama ve satış üzerinde etkisi vardır.
 - H8a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
 - H8b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H8c: İkame ürün ve hizmet tehdidinin pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H8d: Alıcıların pazarlık gücünün pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H8e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H9: Rekabet güçlerinin alt boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan satış sonrası hizmetler üzerinde etkisi vardır.
 - H9a: Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin satış sonrası hizmetler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur.
 - H9b: Mevcut rakipler arasındaki rekabet gücünün satış sonrası hizmetler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H9c: İkame ürün ve hizmet tehdidinin satış sonrası hizmetler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H9d: Alıcıların pazarlık gücünün satış sonrası hizmetler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
 - H9e: Tedarikçilerin pazarlık gücünün satış sonrası hizmetler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.METODOLOJİ

3.1.Çalışmanın Örnekleme

Araştırmanın amacı ve kısıtları doğrultusunda, araştırma evrenini TR41 bölgesinde bulunan Bursa ilinin İnegöl ilçesinde faaliyet gösteren mobilya sektöründe yer alan işletme sahip/ortakları ve yönetici/müdürler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi olarak ise İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) üyesi olan 225 işletme seçilmiştir.

İMOS (İnegöl Mobilyacı Sanayiciler Derneği) ise İnegöllü mobilya sanayicileri Avrupa Birliği Küme Mükemmeliyetçiliği Sekreteryası tarafından Bronz etiketle ödüllendirilmiştir. Özellikle Porter'ın kümelenme stratejisini kendi kültür ve şartlarımız ile buluşturarak ülkemizin en önemli kümelerinden biri olması bakımından da araştırma evreni için çarpıcı bir çerçeve olacağı düşünülmüştür. İnegöl Mobilyacılar Sanayi Derneği, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) desteği ile Türkiye'nin ilk mobilya tasarım merkezine sahip kurumu olması bakımından da araştırma için önemli bir değer taşımaktadır (İMOS, 12.12.2019, www.imos.org.tr).

Yıldırım ve Şimşek (2016: 132)' e göre, %95 güven aralığı için 1 milyon hatta 10 milyon evren için örneklem büyüklüğünün asgari 384 olması gerekmektedir. Bu araştırma için ulaşılan örneklem büyüklüğü 384 kişiden oluşmaktadır. Başlangıçta 550 anket elden dağıtılmış olup, toplanan anketlerin birçoğunun boş bırakıldığı ve

bir kısmının da hatalı olduğu gözlemlenmiştir, böylelikle değerlendirmeye alınan anket sayısı 384'le sınırlı kalmıştır.

Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama yöntemi olarak ise anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anketin uygulanabilmesi için öncelikli olarak anketlerin anlaşılabilirliğini ve ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla 67 yönetici ofislerinde ziyaret edilmiş, onlarla yüz yüze anket yöntemi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu pilot çalışma sonucu elde edilen geri dönüşlere uygun olarak anket üzerinde gerekli değişiklikler ve düzeltmeler yapılmıştır.

3.2. Değişkenler

Bağımlı Değişken: Çalışmanın bağımlı değişkeni değer zinciridir. Katılımcıların değer zincirine ilişkin algılarını ölçmek amacı ile ilk kez Porter (1985) tarafından öne sürülmüş olan değer zincirinde yer alan dokuz faaliyetten faydalanarak Eraslan (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek altyapı (12 ifade), insan kaynakları (10 ifade), satın alma/tedarik (6 ifade), teknoloji geliştirme (6 ifade), iç lojistik (5 ifade), operasyonlar (11 ifade), dış lojistik (4 ifade), pazarlama ve satış (9 ifade) ve hizmet (4 ifade) olmak üzere dokuz boyut ve 68 ifadeden oluşmaktadır. Değer zinciri ölçeğinin aslı Türkçe olup, Türkiye'de İstanbul'da bulunan tekstil sektöründe çalışan firma yöneticilerine uygulanmıştır. Doktora tezinde İngilizce yer alan değer zinciri ölçeğinin Türkçe versiyonuna ulaşılmıştır.

Bağımsız Değişken: Çalışmanın bağımsız değişkeni rekabet güçleridir. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabet güçlerinin düzeyini ölçmek için Porter (1985)'in geliştirmiş olduğu "5 Rekabet Gücü" modelinde yer alan ifadelerden faydalanılarak Uçmak ve Arslan (2012) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek olası rakiplerin sektöre giriş gücü (6 ifade), mevcut rakipler arası rekabet (5 ifade), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi (3 ifade), müşterilerin pazarlık gücü (5 ifade) ve tedarikçilerin pazarlık gücü (4 ifade) olmak üzere beş boyut ve toplamda 23 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan iki değişkeni ölçmek için yukarıda bahsedilen ölçeklerden faydalanılmış olup, katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini beş noktalı Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

3.3. Bulgular

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Kullanılan Ölçekler (Scales)</i>	<i>İfade Sayısı (N of Items)</i>	<i>Cronbach's Alpha (Katsayıları (α))</i>
DEĞER ZİNCİRİ	68	0,990
Altyapı	12	0,954
İnsan Kaynakları	10	0,950
Satın Alma/ Tedarik	6	0,935
Teknoloji Geliştirme	6	0,916
İç Lojistik	5	0,949
Üretim Faaliyetleri	12	0,965
Dış Lojistik	4	0,908
Pazarlama ve Satış	9	0,897
Hizmet	4	0,948
REKABET GÜÇLERİ	23	0,939
Olası Rakipl. Sek. Gir. Tehdidi	6	0,858
Mevcut Rakipler Arası Rekabet	5	0,846
İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi	3	0,870
Müşterilerin Pazarlık Gücü	5	0,847
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	4	0,855

Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirliği, Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin değerlerinin Kayış (2018: 405)'in "yüksek derecede güvenilir" olarak belirttiği $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralıkta değerlere sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 2'de frekans analizi sonucu, araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bireyin şirketteki pozisyonu) ve firma özelliklerini (görev yapılan işletmenin yasal statüsü, işletmede çalışma süresi, işletmenin büyüklüğü, işletmede hangi tip mobilya üretildiği, vs.) görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Sosya-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Kendinizi Tanımlayınız		
Kadın	151	39,3	İşletme sahip/ ortaklarından birisiyim.	84	21,9
Erkek	233	60,7	Yönetici/ müdür olarak görev yapmaktayım.	300	78,1
Toplam	384	100	Toplam	384	100
Yaş			Eğitim Durumu		
18-25 yaş	67	14,7	İlköğretim	23	6,0
26-30 yaş	84	21,9	Lise	112	29,2
31-35 yaş	77	20,1	Ön Lisans	88	22,9
36-40 yaş	72	18,8	Lisans	137	35,7
41-45 yaş	33	8,6	Lisansüstü	24	6,3
46-50 yaş	23	6,0			
51yaş ve üstü	28	7,3			
Toplam	384	100	Toplam	384	100
Şirketteki Pozisyonunuz			İşletmede Çalışma Süresi		
Genel Müdür	106	27,6	1-3 yıl	87	22,7
İnsan Kaynakları Müdürü	63	16,4	4-6 yıl	62	16,1
Pazarlama Müdürü	55	14,3	7-9 yıl	44	11,5
Satın Alma Müdürü	35	9,1	10-12 yıl	49	12,8
Dış Ticaret Müdürü	37	9,6	13-15 yıl	20	5,2
Muhasebe Müdürü	45	11,7	16-18 yıl	18	4,7
Üretim Müdürü	43	11,2	19-21 yıl	16	4,2
			22-24 yıl	6	1,6
			25 yıl ve üzeri	38	10,0
Toplam	384	100	Toplam	340	88,5

Tablo 3'de araştırma kapsamında yer alan mobilya sektörü katılımcılarının çalıştıkları firma özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur.

Katılımcılara çalıştıkları işletmede hangi tip mobilya üretimini/dağıtımının yapıldığına yönelik bu anket sorusu çoklu yanıt şeklinde sorulduğu için katılımcılardan birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Dolayısıyla katılımcılar birden fazla seçeneği seçebilmektedirler. Bu nedenle hangi tip mobilya üretimi/dağıtımını yapıldığı sorusu çoklu yanıt olduğu için N=1105'tir. Fakat normalde bu soruya cevap veren toplam katılımcı sayısı 382'dir (2 kişi yanıtlamadığı için).

Tablo 3. Katılımcıların Firma Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
Yasal Olarak Şirketiniz			İşletmenin Kuruluş Yılı		
Tek Şahıs	164	42,7	1980 öncesi	30	7,8
Anonim Şirket	81	21,1	1981-1985	22	5,7
Limited Şirketi	124	32,3	1986-1990	29	7,6
Toplam	369	96,1	1991-1995	23	6,0
İşletmede Çalışan Sayısı			1996-2000	69	18,0
10'dan az	104	27,1	2001-2005	49	12,8
50'den az	157	40,9	2006-2010	56	14,6
250'den az	88	22,9	2011-2015	35	9,1
250'den fazla	30	7,8	2016-2019	23	6,0
Toplam	379	98,7	Toplam	336	87,5
Üretiminizin yüzde (%) kaçını ihracata yöneliktir?			Hangi Tip Mobilya Üretimi Yapıldığı		
%0	19	8,5	Modüler Mobilya/ Panel	114	10,3
%10-15	11	4,9	Modern Mobilya	162	14,7
%16-20	17	7,6	Klasik Mobilya	56	5,1
%21-25	6	2,7	Sandalye	85	7,7
%26-30	23	10,3	Oturma Grubu/ Koltuk/ Kanepe	164	14,8
%31-35	11	4,9	Yatak/ Baza	104	9,4
%36-40	12	5,4	Ofis/ Büro	73	6,6
%41-45	7	3,1	Mutfak/Yemek Odası	95	8,6
%46-50	28	12,5	Mobilya Aksesuarları	41	3,7
%51-55	5	2,2	Projeli İşler	76	6,9
%56-60	11	4,9	Bebek/ Çocuk/Genç Odası	71	6,4
%61-65	8	3,6	Duvar Ünitesi	64	5,8
%66-70	18	8,0			
%71-75	4	1,8			
%76-80	22	9,8			
%81-85	2	0,9			
%86-90	11	4,9			
%91-95	5	2,2			
%96-100	4	1,0			
Toplam	224	58,3	Toplam	1105	1000

Tablo 4'te, değer zinciri ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Araştırma Değişkenleri Ve Alt Boyutlarına İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Altyapı	1													
2.İKY	,843**	1												
3.Satın Al	,803**	,772**	1											
4.Tek. Gel.	,801**	,738**	,715**	1										
5.İç Loj.	,799**	,805**	,726**	,758**	1									
6.Ür. Faal.	,808**	,800**	,775**	,788**	,838**	1								
7.Dış Loj.	,750**	,705**	,739**	,704**	,741**	,794**	1							
8.Paz.	,760**	,788**	,715**	,719**	,744**	,822**	,781**	1						
9.Satış S.H	,745**	,693**	,719**	,679**	,725**	,790**	,762**	,787**	1					
10.O.R.S.G.G.	,373**	,392**	,342**	,404**	,402**	,413**	,374**	,381**	,375**	1				
11.M.R.A.R.	,529**	,551**	,476**	,547**	,546**	,592**	,475**	,577**	,524**	,580**	1			
12.İ.Ü.T	,533**	,558**	,483**	,582**	,537**	,611**	,523**	,575**	,520**	,479**	,676**	1		
13.A.P.G	,588**	,617**	,540**	,572**	,544**	,606**	,568**	,621**	,601**	,502**	,633**	,641**	1	
14.T.P.G	,623**	,580**	,571**	,631**	,591**	,643**	,616**	,615**	,561**	,450**	,641**	,670**	,712**	1

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcılarnın Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Katsayının, 80'den büyük değerler alması yüksek ilişki, ,60 - ,80 arasında değerler alması güçlü ilişki, ,40 - ,59 arasında değerler alması orta derecede ilişki, ,20 - ,39 arasında değerler alması düşük ilişki ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Şencan, 2015: 253). Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, değer zincirinin tüm alt boyutları ile rekabet güçlerinin tüm alt boyutları arasında p<0.01 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasında bir kıyaslama yapıldığında, değer zinciri alt boyutları ile mevcut rakipler arası rekabet gücü, ikame ürün ve hizmet tehdidi, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü arasında güçlü ve orta derecede ilişkiler varken; olası rakiplerin sektöre giriş gücü ve değer zincirinin alt boyutları arasında düşük ve orta derece ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlar arasında en güçlü ilişki tedarikçilerin pazarlık gücü ve üretim faaliyetleri arasındadır (r =,643). En düşük ilişki ise olası rakiplerin sektöre giriş gücü ve satın alma/tedarik boyutları arasındadır (r =,342).

Çoklu regresyon analizine geçmeden önce çoklu regresyon yapabilmek için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek ve çoklu doğrusallık (koşutluk) sorunu olup olmadığını görmek için bağımsız değişken olan rekabet gücü değişkeninin alt boyutlarının Tolerans, Varyans Şişme Faktörü (VIF), Koşul Endeksi ve Durbin Watson değerleri belirlenmiştir. Çoklu doğrusallık/koşutluk özelliğini test etmek için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Regresyon modelinde, Varyans Şişme Faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir. Şencan (2015: 222)'e göre, VIF değerinin 4'ten büyük çıkması verilerde koşutluk sorunu olduğunu gösterirken; Hair vd., (2014: 200)'e göre VIF'nin en üst değeri 10 olmalıdır. Çokluk (2012: 35), 10 ve daha büyük VIF değerlerinin bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olduğunu göstermektedir. Araştırmada, regresyon modelinde Varyans Şişme Faktörü (VIF) değerleri 1-585-2,516 arasında değerler almıştır. Araştırmada yer alan VIF değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirlenmiştir.

Koşutluk özelliğini test etmenin diğer bir yöntemi olan tolerans değerlerine bakılmıştır. Şencan (2015: 222)'ye göre Tolerans değeri, 20'nin altında ise bağımsız değişkenler analize alınmaz. Hair vd., (2014: 200)'e göre ise Tolerans değerinin en alt değeri 0,100 olmalıdır. Araştırmada en düşük Tolerans değeri 0,397 olarak hesaplanmıştır, çoklu doğrusallık probleminin olmadığı tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak çoklu doğrusallık probleminin saptanmasında kullanılan diğer bir yöntem olan “Koşul Endeksi (CI)” değeri hesaplanmıştır. Koşul endeksi değerlerinin 10-30 arasında olması orta ile yüksek arası, 30’u aşarsa çok güçlü doğrusallık probleminin olduğunu göstermektedir (Albayrak, 2016: 245). Araştırmada yer alan koşul endeksi değerleri en düşük 14,044 ve en yüksek 24,908 arasında değerlerdir. Dolayısıyla bu değerler en üst değer olarak kabul edilen 30’dan küçük olduğundan kabul edilebilir aralıktadır.

Hataların bağımsızlığı varsayımı incelenmiş ve Durbin Watson katsayısı incelenmiştir. Kalaycı (2014: 264)’e göre, bu değerler 1,5-2,5 arasında olmalıdır. Araştırmada hesaplanan Durbin Watson katsayıları 1,604-1,897 arasında değerler almıştır ve kabul edilebilir aralıktadır. Bu değerler modelin doğru tanımlandığını göstermektedir.

Araştırma modelinde öngörülen H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 ve alt hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Rekabet güçleri boyutlarının bağımlı değişken olan değer zincirinin alt boyutu olan altyapı üzerine etkisine (H1 ve alt hipotezleri) ilişkin elde edilen veriler Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Altyapı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Stand.Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İnd.
(Sabit)	1,112	,192		5,777	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,014	,045	,015	,302	,763	,630	1,586	14,044
M.R.A.R.	,133	,061	,135	2,183	,030	,407	2,456	15,073
İ.Ü.T.	,104	,053	,119	1,960	,051	,427	2,341	20,505
A.P.G	,175	,067	,160	2,604	,010	,415	2,412	21,168
T.P.G	,324	,063	,320	5,117	,000	,401	2,492	24,874
R = ,651; R² = ,424; Düzeltilmiş R² = ,416; T. Standart Hata= ,60606; F= 54,086, Model (p)= ,000, Durbin Watson=1,890								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p < 0,01 ; *p< 0,05

Rekabet gücü boyutlarının (olası rakiplerin sektöre giriş gücü, mevcut rakipler arası rekabet, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü) bağımsız değişken ve değer zincirinin alt boyutu olan altyapının bağımlı değişken olarak kabul edildiği çoklu regresyon analizi ile H1 ve alt hipotezleri test edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analiz sonucuna göre araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Düzeltilmiş R²= ,416 ve F= 54,086; p<0,01). Durbin Watson katsayısının 1,890 olduğu ve çoklu regresyon modelinde hataların bağımsızlığı (otokorelasyon) sorunu olmadığı görülmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki rekabet güçleri boyutları, bağımlı değişken olan “altyapı” değişkenine ait varyansı %41,6 oranında açıklamaktadır.

Buna karşın rekabet gücü boyutlarından biri olan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin giriş bariyerleri yüksek olduğundan, değer zinciri alt boyutu olan altyapı üzerinde pozitif etkisinin ($\beta=,015$; $p=,763$) olduğu fakat anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Olası rakiplerin tehdidinin giriş bariyerleri yüksek olduğunda altyapı üzerinde anlamlı etkisi olmaması, İnegöl mobilya sektörüne giriş bariyerlerinin yüksek olması nedeniyle açıklanmaktadır. Şöyle ki sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin tehdidi zayıf olacaktır (Porter, 2008: 9; Pearce ve Robinson, 2015: 93). İnegöl mobilya sektör yönetici ve sahiplerinin ankete vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda sektöre giriş bariyerlerinin yüksek olduğu, dolayısıyla olası rakiplerin tehdidinin zayıf olduğu görülmektedir. Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğundan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidi zayıf olacağından, olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zincirinin altyapı boyutu üzerinde etkisi olmayacaktır. Bu bilgidен hareketle olası rakip tehdidi giriş bariyerleri yüksek olduğunda altyapı faaliyetlerine anlamlı bir katkı yapmadığı saptanmıştır.

Tablo 5’te sunulan çoklu regresyon modeline göre, rekabet gücü bağımsız değişkeninin alt boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta=,135$; $p=,030$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta=,119$; $p=,051$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta=,160$; $p=,010$), ve tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta=,320$; $p=,000$); altyapı bağımlı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu katsayılarından altyapı faaliyetleri üzerinde en fazla

etkiye sahip faktörün tedarikçilerin pazarlık gücü olduğu, bunu sırasıyla alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakipler arası rekabetin gücü ve ikame ürün ve hizmetlerin tehdidinin izlediği görülmektedir.

Rekabet güçleri boyutlarının değer zinciri alt boyutlarından biri olan altyapı üzerine etkisini inceleme amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ilişkin beta katsayısı incelendiğinde, mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın altyapı düzeyinde 0,135 birimlik bir artışa, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,119 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,160 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,320 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Bağımlı değişken için en düşük artış ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi değişkenindeki artışta, en yüksek artış ise tedarikçilerin pazarlık gücü artışında meydana gelmiştir.

Bu verilerden hareketle rekabet güçleri boyutları olan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin giriş bariyerleri yüksek olduğunda (H1a) altyapı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur hipotezi ve mevcut rakipler arası rekabet (H1b), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi (H1c), alıcıların pazarlık gücü (H1d) ve tedarikçilerin pazarlık gücünün (H1e) değer zincirinin altyapı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezleri yapılan analizlerle doğrulanmıştır. Dolayısıyla birinci hipotezinin tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 6’ da rekabet gücü boyutlarının değer zinciri boyutlarından insan kaynakları üzerine etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve H2 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 6. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Stand. Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İnd.
(Sabit)	,948	,197		4,824	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,015	,046	,016	,333	,739	,630	1,586	14,044
M.R.A.R.	,176	,062	,174	2,828	,005	,407	2,456	15,073
İ.Ü.T.	,159	,054	,175	2,919	,004	,427	2,341	20,505
A.P.G.	,297	,069	,264	4,333	,000	,415	2,412	21,168
T.P.G.	,140	,065	,134	2,162	,031	,401	2,492	24,874
R= ,657; R² = ,432; Düzeltilmiş R² = ,425; T. Standart Hata= ,61870; F= 56,042 Model (p)= ,000, Durbin Watson= 1,833								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p < 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde, rekabet gücü alt boyutlarının bağımsız değişkenler ve insan kaynakları boyutunun bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş R²= ,425; F= 56,042; p<0,01). Durbin Watson katsayısı ise 1,833 olup, otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişken olan rekabet gücü boyutlarının bağımlı değişken olan insan kaynakları boyutundaki varyansın %42,5’ini açıkladığı söylenebilmektedir (Düzeltilmiş R² = ,425).

Tablo 6’daki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta=,174$; $P=,005$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta=,175$; $p=,004$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta=,264$; $p=,000$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta=,134$; $p=,031$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan insan kaynakları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Rekabet gücü boyutlarından biri olan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin giriş bariyerleri yüksek olduğunda değer zinciri alt boyutu olan insan kaynakları üzerinde pozitif ($\beta= 0,016$; $p=,739$) ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın insan kaynaklarının ortalama 0,174 birim artmasına, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,175 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,264 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,134 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Bağımlı değişken için en düşük artış tedarikçilerin pazarlık gücü ile en yüksek artış ise alıcıların pazarlık gücü ile meydana gelmektedir. Rekabet güçlerinin değer zincirinin insan kaynakları alt

boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin insan kaynakları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup, H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e kabul edilmiştir.

Tablo 7’ de rekabet gücü boyutlarının değer zinciri boyutlarından satın alma ve tedarik üzerine etkisini görmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve H3 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 7. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Satın Alma/Tedarik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1		Stand. Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İnd.	
(Sabit)	1,497	,206		7,264	,000			1,000	
O.R.S.G.G.	,020	,048	,022	,408	,683	,630	1,586	14,044	
M.R.A.R.	,115	,065	,116	1,760	,079	,407	2,456	15,073	
İ.Ü.T.	,097	,057	,109	1,694	,091	,427	2,341	20,505	
A.P.G.	,151	,072	,137	2,096	,037	,415	2,412	21,168	
T.P.G.	,304	,068	,298	4,480	,000	,401	2,492	24,874	
R= ,591; R² =,349; Düzeltilmiş R² = ,340; Tah. Standart Hata= ,64900; F= 39,415 Model (p)= ,000, Durbin Watson= 1,897									

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p < 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 7’de yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet gücü alt boyutlarının bağımsız değişkenler ve satın alma ve tedarik boyutunun bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş R² = ,340; F= 39,415; p<0,01). Varyans şişme faktörü, tolerans değeri ve koşul endeksi değerleri de verilerde çoklu doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Durbin Watson katsayısı ise 1,897 olup, otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişken olan rekabet gücü boyutlarının bağımlı değişken olan satın alma ve tedarik boyutundaki varyansın %34’ünü açıkladığı söylenebilmektedir (Düzeltilmiş R² = ,340). Tablo 7’deki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan alıcıların pazarlık gücü ($\beta = ,137$; $p = ,037$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta = ,298$; $p = ,000$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan satın alma ve tedarik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın satın alma ve tedarik düzeyinde 0,137 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,298 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Rekabet gücü boyutlarından biri olan giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin ($\beta = 0,022$; $p = ,683$) satın alma ve tedarik üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin satın alma ve tedarik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezi ve alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün değer zinciri alt boyutu olan satın alma ve tedarik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezleri yapılan analizlerle doğrulanmış olup ve H3a, H3d ve H3e kabul edilmiştir.

Tablo 8. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Teknoloji Geliştirme Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1		Stand. Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koş. İnd.	
(Sabit)	,621	,198		3,141	,002			1,000	
O.R.S.G.G.	,039	,046	,041	,850	,396	,631	1,585	14,050	
M.R.A.R.	,112	,063	,107	1,783	,075	,406	2,462	15,064	
İ.Ü.T.	,178	,055	,190	3,250	,001	,427	2,342	20,523	
A.P.G.	,160	,069	,137	2,315	,021	,414	2,413	21,182	
T.P.G.	,346	,065	,319	5,279	,000	,397	2,516	24,908	
R= ,683; R² = ,466; Düzeltilmiş R² = ,459; T.Standart Hata= ,62232; F= 64,155, Model (p)= ,000, Durbin Watson= 1,715									

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p < 0,01; *p<0,05

Buna rağmen mevcut rakipler arası rekabet gücünün ($\beta = 0,116$; $p = ,079$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidinin ($\beta = 0,109$; $p = ,091$), değer zinciri alt boyutu olan satın alma ve tedarik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi analizlerle doğrulanmadığından H3b ve H3c reddedilmiştir.

Tablo 8’ de, H4 ve alt hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu regresyon sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8’ de yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş $R^2 = ,459$; $F = 64,155$; $p < 0,01$). Tablo 8’e göre; rekabet güçleri boyutları olan ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta = ,190$; $p = ,001$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta = ,137$; $p = ,021$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta = ,319$; $p = ,000$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan teknoloji geliştirme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de rekabet gücünün ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın teknoloji geliştirmenin ortalama 0,190 birimlik artmasına, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,137 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,319 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Rekabet gücü boyutlarından biri olan sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin ($\beta = 0,041$; $p = ,396$) değer zinciri alt boyutu olan teknoloji geliştirme üzerinde anlamsız bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin teknoloji geliştirme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezi ve alıcıların, tedarikçilerin pazarlık gücünün ve ikame ürün tehdidinin teknoloji geliştirme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezleri yapılan analizlerle doğrulanmış olup H4a, H4c, H4d ve H4e kabul edilmiştir. Mevcut rakipler arası rekabet gücünün ($\beta = ,107$; $p = ,075$), değer zinciri alt boyutu olan teknoloji geliştirme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır yönündeki hipotez ise analizlerle doğrulanmadığından H4b reddedilmiştir.

Tablo 9’da rekabet güçlerinin, iç lojistik üzerine etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon sonuçları yer almış, H5 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 9. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından İç Lojistik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Stand. Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İnd.
(Sabit)	,834	,215		3,886	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,052	,050	,052	1,043	,298	,631	1,585	14,050
M.R.A.R.	,179	,068	,164	2,616	,009	,406	2,462	15,064
İ.Ü.T.	,123	,059	,126	2,064	,040	,427	2,342	20,523
A.P.G.	,160	,075	,132	2,140	,033	,414	2,413	21,182
T.P.G.	,319	,071	,284	4,490	,000	,397	2,516	24,908
R = ,646; R² = ,418; Düz. R² = ,418; T. Standart Hata = ,67587; F = 52,664, Model (p) = ,000,						Durbin Watson = 1,747		

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p < 0,01; *p < 0,05

Tablo 9’da yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet gücü alt boyutlarının bağımsız değişkenler ve iç lojistik boyutunun bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş $R^2 = ,418$; $F = 52,664$; $p < 0,01$). Durbin Watson katsayısı ise 1,747 olup, oto korelasyon sorununun olmadığı görülmektedir. Varyans şişme faktörü, tolerans değeri ve koşul endeksi değerleri de verilerde çoklu doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir.

Bağımsız değişken olan rekabet gücü boyutlarının bağımlı değişken olan iç lojistik boyutundaki varyansın %41,8’ini açıkladığı söylenebilmektedir (Düzeltilmiş $R^2 = ,418$). Tablo 9’daki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta = ,164$; $p = ,009$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta = ,126$; $p = ,040$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta = ,132$; $p = ,033$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta = ,284$; $p = ,000$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan iç lojistik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın iç lojistik düzeyinde 0,164 birimlik bir artışa, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,126 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü

boyutundaki bir birimlik artışın 0,132 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,284 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Rekabet gücü boyutlarından biri olan sektöre giriş bariyerlerinin yüksek olduğu durumlarda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zinciri alt boyutu olan iç lojistik üzerinde pozitif etkiye sahip olmasına rağmen ($\beta=0,52$; $p=,298$) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Rekabet güçlerinin değer zincirinin iç lojistik alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin iç lojistik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup H5a, H5b, H5c, H5d ve H5e kabul edilmiştir.

Tablo 10’ da rekabet gücü boyutlarının değer zinciri boyutlarından üretim faaliyetleri üzerine etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve H6 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 10. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Üretim Faaliyetleri Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağ. Değişken	Stand. Edilmiş							
	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İnd.
(Sabit)	,956	,177		5,386	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,010	,041	,011	,242	,809	,631	1,585	14,050
M.R.A.R.	,159	,056	,163	2,820	,005	,406	2,462	15,064
İ.Ü.T.	,174	,049	,199	3,533	,000	,427	2,342	20,523
A.P.G.	,190	,062	,175	3,063	,002	,414	2,413	21,182
T.P.G.	,278	,059	,275	4,723	,000	,397	2,516	24,908
R = ,711; R² = ,505; Düzeltilmiş R² = ,498; T. Standart Hata = ,55885; F = 74,848 Model (p) = ,000, Durbin Watson = 1,604								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. = İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p <0,01; *p<0,05

Çoklu regresyon analizinin ön koşullarını sağlayıp sağlamadığını anlamak için VIF, koşul endeksi ve Durbin Watson ve Tolerans değerleri incelenmiştir. Tablo 10’te görüldüğü üzere VIF değerleri 1,585-2,516 arasında değerler aldığı görülmüştür. VIF değerlerinin 10’ün çok altında olduğu için kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir. En düşük tolerans değeri ,406 olup, en düşük tolerans değeri kabul edilen 0,100’ün üzerinde olduğu için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur (Hair vd., 2014: 200). Koşul endeksi ise 14,050-24,908 aralığında olup, en üst değer olarak kabul edilen 30’dan düşük oldukları saptanmıştır. Bu nedenle çoklu regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin Watson katsayısı ise 1,604 olup, otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizine ilişkin koşullar sağlanmaktadır.

Tablo 10’da yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet güçlerinin üretim faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($F=74,848$; $p<0,01$). Tablo 8.25’te düzeltilmiş R² değeri 0,498 olup, regresyon denkleminde yer alan rekabet güçlerinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan üretim faaliyetleri değişkenini % 49,8 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, üretim faaliyetlerindeki değişimin ancak % 49,8’inin rekabet güçleri ile tanımlanabildiği, dolayısıyla üretim yönetimi faaliyetlerindeki değişimin % 50,2’sinin de başka değişkenlerce tanımlanmakta olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 10’daki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta=,163$; $p=,005$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta=,199$; $p=,000$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta=,175$; $p=,002$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta=,275$; $p=,000$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan üretim faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın üretim faaliyetleri düzeyinde 0,163 birimlik bir artışa, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,199 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,175 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,275 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir.

Rekabet gücü boyutlarından biri olan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda değer zinciri alt boyutu olan üretim faaliyetleri üzerinde pozitif etkiye sahip olmasına rağmen ($\beta=$

0,11; $p = ,809$) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Rekabet güçlerinin değer zincirinin üretim faaliyetleri alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin üretim faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup, H6a, H6b, H6c, H6d ve H6e kabul edilmiştir.

Tablo 11’ de H7 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 11. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Dış Lojistik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	Stand. Edilmiş							
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İn.
(Sabit)	1,142	,203		5,637	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,055	,047	,059	1,167	,244	,630	1,586	14,044
M.R.A.R.	,030	,064	,029	,461	,645	,407	2,456	15,073
İ.Ü.T.	,138	,056	,152	2,463	,014	,427	2,341	20,505
A.P.G.	,147	,071	,130	2,078	,038	,415	2,412	21,168
T.P.G.	,375	,067	,359	5,632	,000	,401	2,492	24,874
R = ,632; R² = ,400; Düzeltilmiş R² = ,392; T. Standart Hata= ,63783; F= 49,065 Model (p)= ,000, Durbin Watson= 1,841								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 11’de yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet gücü alt boyutlarının bağımsız değişkenler ve dış lojistik boyutunun bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş $R^2 = ,392$; $F = 49,065$; $p < 0,01$). Durbin Watson katsayısı ise 1,841 olup, otokorelasyon sorununun olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişken olan rekabet gücü boyutlarının bağımlı değişken olan dış lojistik boyutundaki varyansın %39,2’sini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,392$). Tablo 11’deki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta = ,152$; $p = ,014$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta = ,130$; $p = ,038$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta = ,359$; $p = ,000$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan dış lojistik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahiptir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın dış lojistik boyutunda 0,152 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,130 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,359 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin ($\beta = 0,059$; $p = ,244$) dış lojistik üzerinde etkisinin anlamsız olduğu saptanmıştır. Alıcıların, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidinin değer zincirinin dış lojistik alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin dış lojistik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup, H7a, H7c, H7d ve H7e kabul edilmiştir. Mevcut rakipler arası rekabet gücünün ($\beta = ,029$; $p < ,645$), değer zinciri alt boyutu olan dış lojistik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Mevcut rakipler arası rekabetin gücünün dış lojistik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi analizlerle doğrulanmadığından H7b reddedilmiştir.

Tablo 12’ de rekabet gücü boyutlarının değer zinciri boyutlarından pazarlama ve satış üzerine etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve H8 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 12’de yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet güçlerinin pazarlama ve satış üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($F = 63,787$; $p < 0,01$). Tablo 12’de düzeltilmiş R^2 değeri 0,457 olup, regresyon denkleminde yer alan rekabet güçlerinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan pazarlama ve satış değişkenini % 45,7 oranında açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, pazarlama ve satış faaliyetlerindeki değişimin ancak % 45,7’si rekabet güçleri ile açıklanabilmekte, dolayısıyla pazarlama ve satış faaliyetlerindeki değişimin % 54,3’ü de başka değişkenlerce tanımlanmaktadır. Durbin Watson katsayısı ise 1,653 olup, oto korelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 12. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Pazarlama ve Satış Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1		Stand. Edilmiş						
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İn.
(Sabit)	,806	,200		4,020	,000			1,000
O.R.S.G.G.	-,022	,047	-,023	-,472	,637	,630	1,586	14,044
M.R.A.R.	,217	,064	,204	3,410	,001	,407	2,456	15,073
İ.Ü.T.	,155	,055	,163	2,790	,006	,427	2,341	20,505
A.P.G.	,266	,070	,225	3,801	,000	,415	2,412	21,168
T.P.G.	,231	,066	,211	3,505	,001	,401	2,492	24,874
R: ,681; R²: ,464; Düzeltilmiş R²: ,457; T. Standart Hata: ,63108; F: 63,787 Model (p): ,000, Durbin Watson:1,653								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p <0,01; *p<0,05

Tablo 12’de yer alan çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta=,204$; $p=,001$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta=,163$; $p=,006$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta=,225$; $p=,000$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta=,211$; $p=,001$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan pazarlama ve satış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahiptir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın pazarlama ve satış düzeyinde 0,204 birimlik bir artışa, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,163 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,225 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0, 211 birimlik bir artışa neden olacağı saptanmıştır.

Sektöre giriş bariyerlerinin yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zinciri alt boyutu olan pazarlama ve satış üzerinde negatif ($\beta= -,023$; $p= ,637$) ve anlamsız bir etkisinin olduğu görülmüştür. Rekabet güçlerinin değer zincirinin pazarlama ve satış boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin pazarlama ve satış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup, H8a, H8b, H8c, H8d ve H8e kabul edilmiştir.

Tablo 13’de, H9 ve alt hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 13. Rekabet Güçleri Boyutlarının Değer Zinciri Alt Boyutlarından Satış Sonrası Hizmet Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model 1		Stand. Edilmiş						
Bağ. Değişken	B	Stand.Hata	Beta	t	P	Tolerans	VIF	Koşul İn.
(Sabit)	,984	,219		4,498	,000			1,000
O.R.S.G.G.	,017	,051	,017	,342	,733	,630	1,586	14,044
M.R.A.R.	,177	,069	,162	2,555	,011	,407	2,456	15,073
İ.Ü.T.	,128	,061	,131	2,108	,036	,427	2,341	20,505
A.P.G.	,331	,076	,273	4,335	,000	,415	2,412	21,168
T.P.G.	,164	,072	,145	2,271	,024	,401	2,492	24,874
R= ,628; R² = ,395; Düzeltilmiş R² = ,386; T. Standart Hata= ,68890; F= 47,995 Model (p)= ,000, Durbin Watson= 1,636								

(O.R.S.G.G.= Olası Rakiplerin Sektöre Giriş Gücü, M.R.A.R.= Mevcut Rakipler Arası Rekabet, İ.Ü.T. =İkame Ürün Tehdidi, A.P.G.=Alıcıların Pazarlık Gücü, T.P.G.= Tedarikçilerin Pazarlık Gücü)

**p <0,01; *p<0,05

Tablo 8.28’de yer alan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde, rekabet gücü alt boyutlarının bağımsız değişkenler ve satış sonrası hizmet boyutunun bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Düzeltilmiş R²= ,386; F= 47,995; $p<0,01$).

Çoklu regresyon analizinin ön koşullarını sağlayıp sağlamadığını anlamak için VIF, koşul endeksi ve Durbin Watson ve Tolerans değerleri incelenmiştir. Tablo 8.28’de görüldüğü üzere VIF değerleri 1,586-2,492 arasında değerler aldığı görülmüştür. VIF değerleri 10’un çok altında olduğu için kabul edilebilir düzeydedir. En düşük tolerans değeri, 401 olup, en düşük tolerans değeri kabul edilen 0,100’ün üzerinde olduğu için

kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Koşul endeksi ise 14,044-24,874 aralığında olup, en üst değer olarak kabul edilen 30'dan düşük oldukları saptanmıştır. Bu nedenle çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin Watson katsayısı ise 1,636 olup, oto korelasyon sorunu bulunmamaktadır. Dolayısıyla çoklu regresyon analizine ilişkin koşullar sağlanmaktadır.

Bağımsız değişken olan rekabet gücü boyutlarının bağımlı değişken olan satış sonrası hizmet boyutundaki varyansın %38,6'sını açıkladığı söylenebilmektedir (Düzeltilmiş $R^2 = ,386$). Tablo 8.28'deki çoklu regresyon modeli incelendiğinde; rekabet güçleri boyutları olan mevcut rakipler arası rekabet gücü ($\beta = ,162$; $p = ,011$), ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ($\beta = ,131$; $p = ,036$), alıcıların pazarlık gücü ($\beta = ,273$; $p = ,000$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($\beta = ,145$; $p = ,024$) boyutlarının değer zincirinin alt boyutu olan satış sonrası hizmet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle, rekabet gücünün mevcut rakipler arasındaki rekabet boyutundaki bir birimlik artışın satış sonrası hizmet üzerinde düzeyinde 0,162 birimlik bir artışa, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi boyutundaki bir birimlik artışın 0,131 birimlik bir artışa, alıcıların pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın 0,273 birimlik bir artışa ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutundaki bir birimlik artışın ise 0,145 birimlik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğundan olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zinciri alt boyutu olan satış sonrası hizmet üzerinde ($\beta = 0,17$; $p = ,733$) anlamsız bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Rekabet güçlerinin değer zincirinin satış sonrası hizmet boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi ve sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin satış sonrası hizmet üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur hipotezleri yapılan analizler aracılığıyla doğrulanmış olup, H9a, H9b, H9c, H9d ve H9e kabul edilmiştir.

4.SONUÇ

Bu çalışmada, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma modelinde yer alan rekabet güçleri ve değer zinciri değişkenlerine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiş, sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler yüksek derecede güvenilir olarak ölçümlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda değer zincirinin tüm alt boyutları ile rekabet güçlerinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Rekabet güçleri arttıkça, işletmelerin stratejik karar alma ve uygulama, çevreye verilen zararı en aza indirmeye çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde bilinçli hareket etme, bilgiyi yaratma, bilgiyi elde etme ve kullanma, devletle ilgili ilişkilerini geliştirme, işletmelerin insan kaynakları planlama ve verimli bir şekilde uygulama, işletmelerin hammadde, makine, yedek parça, malzeme alımlarının kaliteli ve uygun fiyatlı olmasına dikkat etme, işletmelerin teknoloji transfer etme ve kullanma, işletmelerin üretimde kullanılacak olan girdileri elde etme, dağıtma, ilgili bölüme zamanında gönderme, son ürünü hasarsız bir şekilde dağıtma, stok kontrolü yapma, araştırma geliştirme ve tasarım çalışmalarına önem verme, halkla ilişkileri yönetme, satış geliştirme, kalite güvence sistemlerine uygun üretim yapma gibi değer zincirini oluşturan faaliyetleri uygulama yeteneğinde artış olacağı saptanmıştır.

Boyutlar bazında yapılan çoklu regresyon analizleriyle, rekabet güçleri boyutlarından biri olan sektöre giriş bariyerleri yüksek olduğunda, olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin değer zincirinin tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur hipotezi analizlerle doğrulanmıştır.

İnegöl mobilya sektör yönetici ve sahipleri mobilyacılık sektörüne yeni girecek işletmelerin ihtiyaç duydukları sermaye miktarının yüksek olduğunu ve sektöre yeni girecek işletmelere kıyasla kendi işletmelerinin maliyet avantajının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda sektöre giriş yapmak isteyen girişimciler için İnegöl mobilya sektörüne giriş engellerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla giriş engelleri yüksek olduğu için olası rakiplerin sektöre giriş gücü zayıftır. Olası rakiplerin sektöre giriş tehdidinin zayıf olması mobilya sektöründe bulunan işletmeler üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Olası rakiplerin tehdidinin değer zincirinin tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Bu sonuç literatürdeki mevcut bilgilerle paralellik göstermiştir.

Mevcut rakipler arası rekabetin değer zinciri alt boyutları olan altyapı, insan kaynakları, iç lojistik, üretim yönetimi, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetler üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu

analizlerle doğrulanmıştır. Fakat beklentilerin aksine mevcut rakipler arası rekabetin satın alma/tedarik, teknoloji geliştirme ve dış lojistik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi analizlerle doğrulanmamıştır. Dolayısıyla bu sonuç literatürde bulunan teorik bilgilerle paralellik göstermemiştir. Çoklu regresyon analizinde rekabet güçlerinin tüm alt boyutlarının analize dâhil edilmesinin bu sonucu yarattığı düşünülmektedir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizinde rekabet güçlerinin mevcut rakipler arası rekabet dışındaki diğer boyutlarının (ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü) satın alma/tedarik, teknoloji geliştirme ve dış lojistik boyutları üzerinde daha fazla etkili olmasının mevcut rakipler arası rekabet boyutunun bu boyutlar üzerinde anlamlı etkisini kaybetmesinin nedeni olarak düşünülmektedir.

Mevcut rakipler arasındaki rekabet konusunda Porter (2008: 21), bir firmanın rekabet adına atacağı adımların diğer rakiplerin faaliyetlerini etkileyeceği ve özellikle rakipler arasındaki fiyat rekabetinin istikrarsız oluşu nedeniyle kârlılık açısından tüm sektörü kötü etkilediğine değinmiştir. Dess ve Miller (1993: 60) belirli bir endüstride işletmelerin birbirleriyle etkileşim içinde olduklarını ve her birinin faaliyetinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Rekabetin şiddeti fiyatları etkilediği gibi, Ar-Ge, reklâm, imalat ve satış gibi faaliyetlerde de maliyetleri etkilemektedir (Güngören ve Orhan, 2013: 206). Mevcut rakipler arasındaki rekabet, yöneticileri israfı azaltmaya, teknik verimliliklerini arttırmaya, eski üretim teknikleri ve faaliyetlerinden vazgeçmeye ve yeni teknolojilere yatırım yapmaya zorlamaktadır (Teo, 2003: 5).

İkame ürün tehdidinin satın alma ve tedarik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır hipotezi dışında, ikame ürün tehdidinin değer zincirinin alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır hipotezleri analizlerde doğrulanmıştır. Bir sektördeki tüm firmalar ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getiren ürünlerin araştırılmasıdır (Porter, 2008:29). Posta dağıtım işletmelerinin işlemlerinin internet üzerinden e-posta, faksla da yapılabiliyor olmasının bu işletmeleri ikame ürünler karşısında zor duruma düşürdüğü, dolayısıyla posta dağıtım işletmelerinin internet üzerinden ürün dağıtımını yapmak gibi yenilikçi bir ürün arayışına girdikleri belirtilmektedir (Grant, 2002: 73; Akt., Karacaoğlu, 2009:167).

İkame ürün ve hizmetlerin tehdidinin tüm boyutlar üzerinde etkisi olması beklenirken, beklentilerin aksine satın alma/tedarik üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Çoklu regresyon analizinde rekabet güçlerinin tüm alt boyutlarının analize dâhil edilmesinin bu sonucu yarattığı düşünülmektedir.

Alıcıların pazarlık gücünün değer zincirinin alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır hipotezi analizlerle doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda alıcıların/ müşterilerin pazarlık gücünün değer zincirinin tüm alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Müşteriler/ alıcılar işletmeleri pazarlama ve satış stratejilerini tekrar gözden geçirmeye, yönetim stratejilerini yeniden tanımlamaya, yüksek katma değerli ürün üretmeye, teknolojilerini yenilemeye, ürün ve hizmetlerine değişen tüketici tercihlerine göre uyarlamaya (Alkhafaji, 1995: 155); pazarlama ve satış stratejisini değiştirmeye (Bakan vd., 2017: 122; Gilbert, 2015: 175), müşteri şikayetleri üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini sağladığından üretim faaliyetlerini kontrol etmeye (Alabay, 2012: 138), daha iyi ve kaliteli ürün üretmeye (Akgemci, 2008: 177) zorlamaktadır.

Araştırma sonucunda tedarikçilerin pazarlık gücünün değer zincirinin alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır hipotezi analizlerle doğrulanmıştır. Tedarikçiler, fiyatları yukarı çekme ya da ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde etkilerini göstermektedirler (Barney, 2001: 95; Naver ve Slater, 1990: 27; Pearce ve Robinson, 2015: 93; Porter, 2008: 34; Tekin ve Ömürbek, 2004: 26; Ülgen ve Mirze, 2004: 98-99). Eğer bir tedarikçinin pazarlık gücü yüksekse, mal ve hizmet sağladığı işletmeye kendi kararlarını empoze etme gücü de o kadar yüksek olacaktır (Karacaoğlu, 2010: 170). Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin üretilen ürünün kalite ve performans (Çağhyan, 2009: 194); değer zincirindeki üretim faaliyetlerine ve üretim maliyetlerine etkisi olduğu belirtilmektedir (Savcı, 2012: 157; Özalp, 2019: 57).

Tedarikçilerin işletmelerin stratejik eylem ve kararlarını üzerinde etkili olabilecekleri, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetin kalitesini düşürme tehdidiyle işletmeleri etkileyebilecekleri, kendi fiyatlarındaki artışlarla maliyetleri karşılamayacak hale getirip sektörde kârlılığını zora sokabilecekleri

belirtilmektedir (Barney, 2001: 95; Güngören ve Orhan, 2013: 206; Karacaoğlu, 2010: 170; Pearce ve Robinson, 2015: 93; Porter, 2008: 34; Tekin ve Ömürbek, 2004: 26; Ülgen ve Mirze, 2004: 98-99).

İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin köklü değişiklikler yapması, stratejik planlarını oluşturması, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken gereksinim duyduğu fonları en uygun şekilde sağlaması, devletle ve diğer paydaşlarla ilişkilerini yönetmesi, kalite güvence sistemleri ve standartlarına uygun üretim yapması, çalışanlarına eğitim, ücret, kariyer geliştirme fırsatı sunması, çalışanların işe ilişkin uygulamalara katılımının sağlanması, çalışan sağlığı ve iş güvenliği konusunda gerekli özeni göstermesi, işletmelerin hammadde, makine ve yedek parça alımında kaliteli ve uygun fiyatlı olması, satın alma hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, enerji ihtiyacının en elverişli kaynaklardan sağlanması, tedarikçilerle güvene dayalı etkin bir iletişim süreci kurması, etkin fiyat politikaları uygulayabilmesi, ürün geliştirme ve etkin pazarlama politikaları uygulaması, pazarlama kanallarını etkin kullanması, etkin promosyonlar düzenleme yeteneği, halkla ilişkileri yönetme yeteneği, satış geliştirme yeteneği, markalama yeteneği gibi pek çok faaliyeti üzerinde rekabet güçlerinin etkisi bulunmaktadır.

Çalışmanın rehberliğinde rekabet güçlerinin/tehdidinin arttığı veya yoğun olduğu zamanlarda, değer zincirinde yer alan faaliyetlerin yardımıyla değer yaratabilmek ve yaratılan değeri sürdürülebilir kılmak için işletme sahip yöneticilerine bazı öneriler sunulabilir:

- Her bir işletme kendi sektör yapısını ve rekabet içinde oldukları iş çevresini iyi analiz etmeli ve tanımalıdır. Bu konuda uzman kimselerden yardım alınabilir.
- İşletmeler, üretimde kullanacakları girdileri zamanında ilgili departmana nakliyesinin yapılması ve uygun şekilde ilgili departmanlara dağıtılmasıyla ilgili iç lojistik politikalarını gözden geçirebilirler.
- İşletmelerin, ürün ve hizmetlerini değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak düzeyde geliştirmesini sağlaması için son modanın takibini iyi yapmaları ve güncel olana ayak uydurabilecek esneklikte faaliyetlerini gözden geçirmeleri önerilebilir.
- Uygun işe, uygun kişinin alınması konusunda personel tedarik ve seçim prosedürleri takip edilebilir. Teşvikli ücret ve performans değerlendirme sistemleri, çalışanların eğitimlerini ve gelişimlerini destekleme gibi sistemleri içeren iş sistemleri uygulanmaya çalışılabilir.
- İşletmelerin rakipleri tarafından taklit edilemeyecek, markalı ürün teknolojilerini kullanmaları ve kendilerine özgü ürünlerini patent alarak koruma altına almaları önerilebilir.

Literatürde ilgili konuya ilişkin bazı önerilere değinmek de faydalı olacaktır. Çelik (2015: 230), Türkiye mobilya sektörünün en önemli sorunlarının başında Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin yetersiz oluşu, kalitesiz üretim, kalitenin belgelendirilmesi eksikliği, nitelikli iş gücü yetersizliği ve uzmanlaşma sorunlarının geldiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bu konular üzerine odaklanmanın doğru bir adım olacağı önerilmektedir.

Bayraktutan ve Bıdırdı (2016: 21) uzun dönemde verimliliğin, rekabet gücünün ve refah seviyesinin artışının teknolojik gelişme ve yeniliklerle (inovasyonla) mümkün olabileceği üzerinde durmuşlardır. Rekabeti sürdürülebilir kılmak için yeni ürün ve süreçler tasarlanması, Ar-Ge için ayrılan kaynakların artırılması, yenilikçi bilimsel araştırmalara yer verilmesi, bunların sanayiye uygulanabilmesi için araştırma kurumları, üniversiteler ve özel sektör arasında iş birliğinin kurulması ve fikri mülkiyet haklarının korunduğu bir hukuk sisteminin kurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin sağlıklı bir şekilde işlemesi için alanında uzman öğretim üyeleri ve araştırmacılar ile risk alarak sermaye yatırımı yapan sanayi kuruluşlarının temsilcilerinin sürekli diyalog halinde olmaları gerektiği Erdil ve Pamukçu (2015: 15) tarafından önerilmiştir. Türk mobilya sektörünün önündeki en büyük dezavantajlarından birinin tasarım konusundaki eksiklik olduğunu belirten Gürpınar ve Döven (2007: 184), tasarım konusunda kalitenin yakalanması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Bu bağlamda konu ile ilgilenecek araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki etkiler mobilya sektörü dışında başka sektörlerde (sağlık, otomotiv, eğitim, turizm gibi) araştırılabilir.
- Çalışmaya konu olan söz konusu değişkenler mobilya sektöründe tekrar edilebilir.

- Çalışma kapsamının Bursa'nın İnegöl ilçesi ile sınırlı olması nedeniyle gelecekteki çalışmaların farklı bölgelerde tekrarlanması genellenabilir olmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışmanın gelecekteki çalışmalarda ele alınması gereken bazı kısıtları bulunmaktadır. Sadece belirli bir sektör üzerine odaklanılmış olması elde edilen bulguların genelleştirilebilir olması açısından belli bir kısıt oluşturduğundan, çalışmanın farklı bölge ve sektörlerde tekrar edilmesi önerilebilir. Araştırmanın anket sonrası verileri Eylül 2019 ve Şubat 2020 tarihleri arasında toplanmıştır ve altı aylık bir süre içinde tamamlanmıştır. Bu nedenle araştırma kesitsel nitelikte bir araştırmadır. Dolayısıyla sadece verilerin toplandığı zaman dilimindeki mevcut durumu yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra mevcut bilimsel kaynaklarda kullanılan ve bilim dünyasında hâkim olan dilin, sektörde kullanılmadığı için anlaşılmadığı (anketler yüz yüze yapıldığı için) görülmüştür. Bazı ifadelerin bazı çalışanlarca anlaşılmaması sınırlılık oluşturan diğer bir nedendir.

Etik Beyan: Bu çalışma için Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 19/11/2019 tarihli ve 2019-29 nolu toplantısında E. 47426 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktoprak, G. (2019). Malatya ve Mersin kayısı piyasalarında karşılaştırmalı değer zinciri analizi. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alabay, M.N. (2012). Müşteri şikâyetleri yönetimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Int. Journal of Management Economics and Business*, 8, (16), 132-158.
- Alaca, H. (2010). Değer akış haritalama araçları ile değer zinciri analizi: Beyaz eşya sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Albayrak, A. S. (2016). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Baran Ofset, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Alkhafaji, A. F. (1995). *Competitive Global Management Principles And Strategies*. Florida: St. Lucie Press.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A. & Pehlivan, Ç. (2014). Industry forces, competitive and functional strategies and organizational performance: evidence from restaurants in İstanbul, Turkey, *Procedia-Social Sciences*, 150, 300 – 309.
- Azak, Ş. (2011). Zeytinyağı Sektöründe değer zinciri analizi ve Iso 22000:2005 uygulamalarında karşılaşılan sorunlar. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bakan, İ., Sezer, B. & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması, *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 117-138.
- Barner, M. (2004). *Value Chain Guidebook: A Processfor Value Chain Development*. Second Edition, September, Canada, Alberta: Agand Food Council.
- Barney, J. B.. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bayraktutan, Y. & Bıdırdı, H., 2016. Teknoloji ve rekabetçilik: temel kavramlar ve endeksler bağlamında bir değerlendirme, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8 (14), 1-24.
- Bülbül, C. (2011). Finike portakalı'nın sürdürülebilir rekabetinin araştırılması: Değer zinciri analizi. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çağlıyan, V. (2009). Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: Otomotiv sektöründe görgül bir araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, N., 2015. Türkiye’de mobilya sektörü gelişim planı için bir karar modeli önerisi, *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 223-232.
- Çokluk, O., Şekercioglu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eraslan, İ.H. (2008). The effects of competitive strategies on firm performance: A study in Turkish textile and apparel industry considering the mediating role of value chain activities. Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Erdil, E. & Pamukçu, T., 2015. Ar-Ge, inovasyon ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü arasındaki ilişkiler, *Elektrik Mühendisliği*, Ekim, 455, 15-23.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. (Ed.: N. Timur). 3.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erkanlı, H. & Karsu, S. (2012). Değer zincirinde entelektüel sermaye, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 216-237.
- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value chains versus supply chains. *BPTrends*, March, 1–7.
- Gilbert, R. J. (2015). E-books: A tale of digital disruption. *Journal of Economic Perspectives*, 29 (3), 165-184.
- Güngören, M. & Orhan, F. (2013). Sağlık hizmetleri sektörünün rekabetçilik analizi: 5 güç modeli çerçevesinde Ankara ilinde bir uygulama. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 201-218.
- Gürpınar, K. & Döven, M. S. 2007. Stratejik yönetim perspektifinden türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, IX (1), 173-190.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7. Edition, UK: Pearson Education.
- Haksever, C., Cook, R., G. & Chaganti, R. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal Of Business Ethics*, 49, 291–305.
- Handfield, R. B., Walton, S. V., Seegers, L. K. & Melnyk, S. A. (1997). Green value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15, 293-315.
- Kahraman, A. (2019). Cotton value chain and upgrading strategies of cotton producers in the value chain: The case of Şanlıurfa. Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 8. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacaoğlu, K. (2010). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: İSO 500 büyük sanayi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, (Temmuz-Aralık), 165-187.
- Kayış, A. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Ed.:Ş. Kalaycı). 9. Baskı. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kitapçı, O. (2008). Restoran hizmetlerinde müşteri şikâyet davranışları: Sivas ili’nde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (Temmuz-Aralık), 111-120.
- Narver, J.C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York.: Oxford University Press.
- Normann, R. & Ramirez, R. (2007). *Değer Zincirinden Değer Takımına*. (Çev.: İ. Gülfidan). Değer Zincirini Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.
- Özalp, B. (2019). Türkiye’de yerfıstığı sektörünün değer zinciri analizi. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özşungur, F. (2018). Otobüs sektörünün değer zinciri analizine yönelik nitel bir araştırma: Üretim İşletmesi Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 95-123.
- Pearce, J.A. & Robinson, B. R. (2015). *Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. (Ed.:M. Barca), On ikinci Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Free Press, March-April.
- Porter, M. (2008). *Rekabet Stratejisi*. (Çev.: G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ricketts, K. D., Turvey, C. G. & Gomez, M. I. (2014). Value chain approaches to development: Smallholder farmer perceptions of risk and benefits across three cocoa chains in Ghana. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 4 (1), 2-22.
- Ridley, M. E. (2009). The importance of value chain analysis (vca) for understanding the globalisation of production, *International Political Economy*, 5 (1), 1-12.
- Savcı, M. (2012). Çay işletmelerinde üretim maliyetlerinin değer zinciri analizi. Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Short, J. (2016). *Mastering Strategic Management*. 1st Canadian Edition. BCcampus, BC Open Textbook Project.
- Stephenson, S. (2013). Global value chains: The new reality of international trade, global value chains developments challenges and policy options proposals and analysis. International Centre for trade Sustainable Development, Compilation Report, Switzerland, Canada.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik Ve Geçerlilik*. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- T.C. Sanayi Bakanlığı. Mobilya Sektör Raporu. (2020).
- T.C Kalkınma Bakanlığı. (2015). Mobilya Çalışma Grubu Raporu, Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018.
- Tekin, M. & ÖMÜRBEK, N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörün Uygulamaları*. Ankara: Günay Ofset.
- Teo, C. (2003). *Competition Policy and Economic Growth, Asean Conference on Fair Competition Law and Policy*. ASEAN Conference on Fair Competition Law and Policy in the ASEAN Free Trade Area in Bali, 4-8 March, Bali, Indinosa.
- Uçmak, F. & Arslan, C.(2012). The impact of competition conditions on new market entrants Istanbul hotel industry: An analyse by using five forces of competitive position model of M. Porter. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 58, 1037-1046.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemler*. Eskişehir: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, C., Bulut, Ç. & Alpkan, L. (2008). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.

<https://www.platinmarket.com/> (Erişim Tarihi: 4.12.2020).

<https://www.imos.org.tr/> (Erişim Tarihi: 12.12.2019).