

# Rekabet Güçlerinin Değer Zinciri Üzerine Etkisinde İnovasyon Düzeyinin Aracılık Rolü\*

(Araştırma Makalesi)

*The Mediating Role of Innovation Level in The Effect of Competitive Forces on The Value Chain*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.993428

**Buket SEZER**

Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,

[buketsezer86@gmail.com](mailto:buketsezer86@gmail.com), 05442830008

Orcid No: 0000-0002-2060-3330

**İsmail BAKAN**

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,

[ibakan63@hotmail.com](mailto:ibakan63@hotmail.com), 05052685623

Orcid No: 0000-0001-8644-8778

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Sezer, B., & Bakan, İ. (2022). Rekabet Güçlerinin Değer Zinciri Üzerine Etkisinde İnovasyon Düzeyinin Aracılık Rolü. Alanya Akademik Bakış, 6(3), Sayfa No.3085-3108.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Değer Zinciri,  
Rekabet Güçleri,  
İnovasyon Düzeyi

Makale Geliş Tarihi:  
9.09.2021

Kabul Tarihi:  
20.06.2022

Bu araştırmanın amacı, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Araştırma evrenini TR41 bölgesinde bulunan Bursa'nın İnegöl ilçesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi olarak ise İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) üyesi olan 225 işletme seçilmiştir. Bu araştırma için ulaşılan örneklem büyüklüğü 384 işletme sahip ve yöneticisidir. Yüz yüze anket tekniği ile elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmış olup, güvenilirlik, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma bulguları, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde etkisi olduğunu ve inovasyon düzeyinin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

## ABSTRACT

### Keywords:

Value Chain,  
Competitive Forces,  
Innovation Level

The aim of this research is to reveal the mediating role of innovation level in the effect of competitive forces on the value chain. 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 reached sample size is 384 business owner and managers for this research. Reliability, correlation and

\* Bu çalışma, 17.12.2019 evrak kayıt tarihli ve 81100045-300 sayılı Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu izni ile gerçekleştirilmiştir.

*hierarchical regression analyzes were performed using the SPSS program in the analysis of the data obtained by the face-to-face survey technique. The research findings revealed that competitive forces have an effect on the value chain and the level of innovation has a partial mediating effect on this relationship.*

---

## 1. GİRİŞ

Gelişen teknolojinin müşteri talepleri üzerinde etkisi olduğu açıktır. Bu rekabet ortamında işletmelerin değişen müşteri ve tüketici tercihlerine duyarlı kalmaları mümkün değildir. Bununla birlikte sadece müşterilerin ihtiyaçları veya tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmet sunmak yeterli olmamaktadır. Günümüz rekabet koşulları üretilen ürün ve hizmete müşteri talebini çekebilme ve müşteriye bu konuda bilinçlendirmek için ürünün farklılığı, kullanım kolaylığı, pratik olması, fiyatı, kalitesi vb. adına yürütülen faaliyetlerde de başarılı olabilmeyi gerektirmektedir. Bu durum işletmelerin yeni ürün, yeni süreç, yeni yapılar oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için inovasyon kavramı giderek artan rekabet koşulları göz önüne alındığında daha çok anlam kazanmaktadır. Geleneksel iş yapma süreç ve yöntemleriyle rekabet edilemeyeceğini anlayan çevrelerce inovasyon konusuna ilgi artmakta ve işletmeler arası inovasyon yarışı baş göstermektedir (Örücü vd., 2011: 59).

Araştırmada yer alan değişkenler ile ilgili çeşitli alanlarda (tarım, gıda, konaklama, tekstil, otomotiv) araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Fakat bu alanlarda yer alan çalışmalar genellikle değer zinciri haritasının çıkarılması bağlamında yapılan alan çalışmalarından oluşmaktadır (Ridley, 2007; Özsungur, 2018; Bülbül, 2011; Azak, 2011; Alaca, 2010; Kahraman, 2019, Aktoprak, 2019; Özalp, 2019). Sadece Handfield (1997) tarafından yapılan çalışma mobilya sektöründe yer almış olup çevre dostu uygulamaların değer zinciri faaliyetlerine entegre edilmesi üzerine yapılan bir çalışmadır. Dolayısıyla bu çalışmanın Porter (1985) tarafından ilk kez öne sürülmüş olan değer zinciri ve rekabet güçleri ile Schumpeter (1939) tarafından öne sürülen inovasyon konularını içeriyor olması ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyonun aracı rolünü araştırıyor olması bakımından literatüre önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir. Hem de Türkiye'nin en önemli mobilya sektörü merkezlerinden biri olan İnegöl'de yalnızca 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.

Rekabet güçlerinin işletmenin değer zinciri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu saptamak ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisi sürecinde inovasyon düzeyinin aracı rolünü incelemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. 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

### 2.1. Rekabet Güçleri

Micheal Porter (1980:4), işletmelerin rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün bulunduğunu ve bu faktörlerin ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. İşletmelerin içinde buldukları endüstri ile

ilişkilerinin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve rekabet kurallarının saptanmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Rekabet güçleri ne kadar zayıf olursa, işletmelerin üstün performans fırsatlarının o kadar güçlü olacağına değinmektedir.

İşletmenin belirleyeceği strateji endüstri yapısından etkileneceğinden, beş rekabet güç unsurlarının rakiplerden daha iyi analiz edilmesi işletmelerin kârlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Karacaoğlu, 2010: 167; Tekin ve Ömürbek, 2004: 26).

Olası rakiplerin sektöre girişi ne kadar kolay olursa hem mevcut rakipler hem de potansiyel rakipler üzerindeki rekabet baskısı o kadar artacaktır (Naver ve Slater, 1990: 29).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyini belirleyen unsurlar, rakipler çok sayıda, büyüklük ve güç bakımından aşağı yukarı birbirlerine benzer olması, rakiplerin, statü, köken, kültür bakımından çeşitlilik arz etmesi, sektöre giriş engellerinin yüksek olması, ürün hayat evresinin sona yaklaşması, sabit maliyetlerin yüksek olması, ürün ve hizmetin farklılaşma ve değiştirme maliyetinin olmaması, çıkış maliyetlerinin yüksek olması gibi durumlardır (Pearce ve Robinson, 2015: 98; Porter, 2008: 23; Tekin ve Ömürbek: 2004: 26).

Tekin ve Ömürbek (2004: 26)'e göre maliyet düzenlemelerine yol açabilecek ikame ürünler ve yüksek kâr elde eden endüstriler tarafından üretilen ikame ürünlerin tehdidi bulunmaktadır. Porter (2008: 30)' a göre ikame ürünler (Porter ürün ve hizmetin ikisi için birden ürün demeyi tercih etmektedir) sadece normal zamanlarda kârı sınırlamakla kalmaz; ayrıca bir endüstrinin patlama zamanlarında toplayabileceği kazanç ve kâr kaynaklarını da azaltırlar.

Alıcıların/müşterilerin gücü, satıcılarla daha düşük fiyat ve yüksek değer konusunda pazarlık yapabilme derecesidir (Naver ve Slater, 1990: 27). Müşteriler sektör kârlarını azaltma pahasına yüksek kalite veya daha fazla hizmet talep ederek ve bu yönde rakipleri birbirleriyle yarıştırmakla fiyatları aşağı çekmeye zorlayabilirler (Porter, 2008: 30; Pearce ve Robinson, 2015: 97).

Tedarikçilerin gücü, fiyatları artırarak veya sattıkları ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürerek bir endüstrideki yatırımcılar üzerinde pazarlık güçlerini kullanabilmeleridir. Güçlü tedarikçiler, kendi fiyatlarındaki artışlarla maliyetleri karşılamayacak hale getirip sektörde kârlılığı zora sokabilirler. Her önemli tedarikçinin (veya müşterinin) gücü, kendi piyasa durumunun belli özellikleri ve genel iş alanı ile kıyaslandığında, sektördeki alış ve satışlardaki görece önemine bağlıdır. Eğer bir tedarikçinin pazarlık gücü yüksekse, mal ve hizmet sağladığı işletmeye kendi kararlarını empoze etme gücü de o kadar yüksek olacaktır (Güngören ve Orhan, 2013: 206; Karacaoğlu, 2010: 170; Naver ve Slater, 1990: 27; Pearce ve Robinson, 2015: 93; Porter, 2008: 34; Tekin ve Ömürbek, 2004: 26; Ülgen ve Mirze, 2004: 98-99).

Genellikle tedarikçiler diğer firmalar olarak düşünülmektedir. Ancak işçiler de tedarikçiler olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır. Az bulunan, çok nitelikli elemanların veya güçlü şekilde sendikalaşmış işçilerin bir sektörde önemli miktarda kârlar için pazarlık edebildiklerini belirten Porter'a göre (2008: 35), işgücünün sıkı bir şekilde organize olduğu yerde işçinin gücü yüksek olmaktadır.

## 2.2. Değer Zinciri

Değer zinciri ilk olarak Porter (1985) tarafından öne sürülmüştür. Değer zinciri, müşterilere katma değer yaratmak üzere gerçekleştirilen (Pearce ve Robinson, 2015: 145); ürün veya hizmet meydana getirmek için gerekli her türlü faaliyeti barındıran, üretim, dağıtım, tüketim ve bir ürünün geri dönüşümü (fiziksel bir ürün veya servis) gibi birbirine bağımlı bir dizi faaliyeti içeren ve bu faaliyetlerin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu inceleyen sistematik bir modeldir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 41; Kaplinsky ve Morris, 2001: 8).

Değer Zincirinde yer alan faaliyetler temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Temel faaliyetler beş gruba, destek faaliyetler dört gruba ayrılmaktadır. Temel faaliyetlerin ilki olan içe yönelik lojistik faaliyetler, enerji, hammadde, yan parçalar, nihai ürünler ve emtialara ilişkin faaliyetler bütünü olup temin, depolama, kalite kontrol ve stok yönetimi süreçlerini içeren tedarik lojistiği faaliyetleridir. İkincisi üretim faaliyetleri olup girdilerin çıktılara dönüştürülme süreci ile doğrudan ilintili operasyonel faaliyetlerdir (üretim, ambalajlama, makine bakım onarım, kalite kontrol vs.).

Üçüncüsü, dışa yönelik lojistik faaliyetlerdir. Nihai ürünlerin alıcılara/ müşterilere ulaştırılmasına ilişkin depolama, siparişlerin alınması, siparişlerin hazırlanması, paketleme ile yükleme gibi sevkiyat faaliyetleridir. Dördüncü faaliyet, pazar araştırması ve planlaması, dağıtım kanallarının oluşturulması, reklam ve promosyon gibi her türlü pazarlama ve satış faaliyetleridir. Beşinci temel faaliyet ise ürünlerin satışı sonrasında, ürünün kurulması, onarım ve yedek parça temini, müşteri destek ve teknik yardımı gibi satış sonrası hizmetlere yönelik faaliyetlerdir. Destek faaliyetlerin ilki altyapı tedarik faaliyetleridir. Üretime destek veren en basit sarf malzemenin, altyapıda kullanılacak bina, teknolojik yatırımlar ve her türlü makinenin tedarik edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Satın alınan girdiler makina, laboratuvar malzemesi, ofis malzemesi olduğu kadar hammadde ve diğer tüketilebilir maddelerden de oluşmaktadır. İkincisi, teknoloji geliştirme faaliyetleridir. Genelde teknoloji geliştirme yerine araştırma ve geliştirme faaliyetleri olarak bilinmektedir. Teknoloji geliştirme, temel araştırmadan ürün tasarımı, uygulamalı araştırma, süreç geliştirme ve hizmet işlemlerine kadar değişik şekilde olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler, personel seçme, yerleştirme, ücret yönetimi, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme ve sendikalarla ilişkiler gibi işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler destek faaliyetlerin üçüncüsünü oluşturmaktadır. Son destek faaliyet ise işletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler olan muhasebe, finansman, hukuk, güvenlik ve bilgi işlem ile işletmenin diğer idari fonksiyonlarının ilintili olduğu varlıklar, maliyetler ve aktiviteleri içeren faaliyetlerin tümüdür. (Pearce ve Robinson, 2015: 146; Ülgen ve Mirze, 2004: 123-124; Tekin ve Ömürbek, 2004: 23).

## 2.3. İnovasyon

Yirmi birinci yüz yıl hiç şüphesiz inovasyon yüz yılı olarak adlandırılmaktadır. Günümüz iş dünyasının temel yeteneklerinden biri inovasyondur. İşletmeler giderek artan rekabet çevresinde başarıyı yakalamak için inovasyonun gerekli olduğunu kabul etmişlerdir. Aksini iddia eden işletmeler aşamalı bir şekilde sahip oldukları üstünlüğü kaybetmekte ve rakiplerinin kendilerine galip gelişini izlemektedirler (Lin ve Chen, 2007: 127). Günümüzde mal ve hizmet üreten işletmelerin klasik iş yapma usulleri yerini yeni yöntem ve süreçlere bırakmaktadır. Yeniliğe direnç gösteren, eski mal ve hizmet üretiminde ısrarcı, yeni iş yapma

modellerini reddeden işletmelerin faaliyetlerini devam ettirememesi gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir (Çakıcı vd., 2016: 53).

Eskiden beri yenilikleri araştırmak ve bilinmeyen keşfetmek insanoğlunun karakteristik bir özelliği hatta içgüdü olarak görülmektedir. İnsanoğlunun bu içgüdü sayesinde ekonomik ilerleme ve gelişme tarihi beslenmektedir. Bu senaryoda yer alan inovasyon ise kesintisiz bir gelişimi teşvik eden bir güç olarak ortaya çıkmaktadır ve ekonomik büyüme sürecinin ana faktörü olarak görülmektedir (Marins, 2008: 13).

Schumpeter'in İngilizce'ye çevrilen kitabında, inovasyon, "müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın açılması, hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni bir organizasyona sahip olması" olarak tanımlandığı görülmektedir (Elçi, 2012: 1).

İnovasyon hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapma modeli (Porter, 1990: 75); yeni bilgi yaratmanın anahtarı (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 3); değer yaratmanın kaynağı (Amit ve Zott, 2001: 497) olarak tanımlanmıştır. Elçi (2006: 2) ise, inovasyonu en geniş anlamda, bilginin ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürülmesi, ürün, hizmet, süreç veya iş yapma yöntemlerinde farklılık, değişiklikler yoluyla ekonomik ve toplumsal değer üretme olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon bir şeyleri eskisinden çok daha iyi yapmaya çalışmaktır (Damanpour, 1991: 556). İnovasyon gelişen teknolojilerin ve değişen müşteri taleplerinin iş yapma modellerini ve stratejik değişimi yönlendirdiği sektörlerde bir hayatta kalma meselesidir. Diğer sektörler için ise inovasyon rekabet avantajı sağlamanın ve yeni gelir elde etmenin başka bir yolu olarak tanımlanabilmektedir. Üniklever'in CEO'su Paul Polman ise insanların inovasyonu kesinlikle devrimsel nitelikte, çığır açan ürünler olarak görme eğiliminde olduklarını ama inovasyon yapmanın sürekli iyileştirme sonucu meydana geldiğini belirtmektedir (Sviokla vd., 2011: 3).

### 3. LİTERATÜR TARAMASI VE GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER

Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolünün ne olduğuna ilişkin yerli ve yabancı literatürde ampirik olarak yapılan hiçbir çalışmaya rastlanılmamış olmasına rağmen mevcut teorik bilgiler ve örnek olaylardan yola çıkarak rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolünün ne olduğunu incelemek mümkündür.

Porter "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors" isimli kitabında beş rekabet gücünü açıklamaktadır. Bunun yanı sıra pazara giriş engelleri/bariyerleri olarak ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimi, değiştirme maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, devlet politikaları olarak sıralamaktadır. Fakat bu bariyerlerin ürün ve süreç inovasyonu aracılığıyla tamamen geçersiz kalıp hükmünü kaybedebileceğine değinmektedir (Porter, 1985: 16).

Porter (1990: 75), işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini, hem yeni teknoloji hem de bir şeyler yapmanın yeni yollarını içeren inovasyon faaliyetleri aracılığıyla başardıklarına değinmektedir. Kimsenin umursamadığı yeni bir pazar fırsatı yakalamak ya da yeni bir pazar segmentine hizmet vermek suretiyle işletmeler rekabet avantajı elde etmektedirler. İnovasyon aracılığıyla rekabet avantajı yaratan işletmeler bunu sürdürebilmek için sürekli gelişmek zorundadırlar. Çünkü rakipler eninde sonunda bir şeyleri daha iyi ya da daha ucuza yapmanın

bir yolunu bularak avantaj elde etmeye çalışacaklardır. Dolayısıyla rekabet avantajı elde etmenin tek yolu sürekli bir üst seviyeye çıkmak, bir üst modele erişmek ve sürekli gelişmekle mümkün olmaktadır. Rekabet güçlerinin baskısı karşısında firmalar dinamik ve yenilikçi olmak zorundadır (Güneş, 2012: 46). Aktan ve Vural (2014: 18)'a göre ise rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu işletmelerin rakiplerinden farklı olabilmesi ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğinden geçmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak işletmelerin ürün ve süreç inovasyonu yapmaları ile mümkündür (Güleş ve Bülbül, 2004: 158).

Teo (2003: 5)'e göre rekabetin gücü, rekabet gücünü kaybeden firmaları yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla rekabetin gücü firmaları kaynaklarını daha etkin kullanmaya itmektir, bu konuda verimsiz kalan firmalar ise kapanmaya yüz tutmaktadır. Rekabet, yöneticileri israfı azaltmaya, teknik verimliliğini arttırmaya, eski üretim teknikleri ve faaliyetlerinden vazgeçmeye ve yeni teknolojilere yatırım yapmaya zorlamaktadır. Rekabet, firmaları inovasyon yapmaya teşvik etmektedir. İnovasyon yapamayan firmalar rakiplerinin arkasında kalırlar.

Küreselleşmeyle ürün ve hizmetlerin kolaylıkla ülkeden ülkeye taşınabildiği görülmektedir ve dolayısıyla bu süreçte rekabet kaynağı sürekli değişmektedir. Önceden üretim üstünlüğü, maliyet, kalite ve hizmet üstünlüğü gibi unsurlar rekabetin kaynağı olarak görülmekteyken, günümüzde rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur inovasyon olarak görülmektedir. İşletmelerin rekabetçi olabilmelerinin tek kaynağı inovatif faaliyetler yaratılabilme yetenekleridir (Sungur, 2009: 940). Dinçer (2009: 15), inovasyonun işletmelerin geleceklelerini şekillendirdiğini belirtmekte ve bu işlevin yanı sıra işletmeler için rekabet edebilme, kârlılık, maliyetleri düşürme, müşteri memnuniyeti sağlama ve işletmenin lider konuma yükselerek adından söz ettirmesi gibi rekabet üstünlüğü sağlayan bir işlev gördüğü üzerinde durmaktadır. Elçi (2009: 63) aynı şekilde inovasyonun verimliliği ve kârlılığı arttırmak suretiyle yeni pazarlara girmeyi ve mevcut pazarda büyümeyi sağladığından önemli bir rekabet aracı olarak görüldüğüne değinmektedir.

Farklılaşmak isteyen işletmeler için en önemli yollardan birinin yenilik olduğu belirtilmektedir (Bal, 2012: 57). Bir işletme müşterileri için farklı ve yeni ürün ve hizmet sunduğunda, farklılaşma stratejisi izliyor demektir. Ürün ve hizmet yeniliği yapmak farklılaşmanın kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla farklılaşma stratejisini izleyen işletmelerin yenilikçi olması gerektiği belirtilmektedir (Panayotopoulou vd., 2003: 686).

Kaplan vd., (2019: 120) Isparta'da bulunan sağlık sektörünü Porter'ın beş güç modeline göre analiz etmişler ve sonuç olarak sağlık hizmetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamanın en temel koşulunun farklılaşmak olduğunu saptamışlardır. Gilbert (2015: 175) araştırmasında Amazon'un alıcı pazarlık gücüne yayınevlerinin kendi değer zincirlerini korumak adına inovatif hamlelerle yanıt vermeye çalıştıklarından bahsetmektedir. Yine aynı çalışmada hem mevcut rakiplerin rekabet gücünün hem de tedarikçilerin gücünün artmasının değer zinciri üzerindeki baskıyı arttırdığına değinilmektedir.

Ridley'in (2009: 8) çalışmasında ele aldığı Starbucks ve Ethiopia Mountain Coffee markaları arasındaki rekabete burada bir kez daha değinmek yerinde olacaktır. Her ikisi de kahve sektöründe bulunan rakiplerdir. Starbucks'a göre E.M. Coffee sektöre yeni giriş yapan bir firmadır. Starbucks kendi değer zincirini korumak adına tehdit olarak gördüğü bu markayı egale etmeye çalışmaktadır. Etiyopyalı kahve üreticileri, mevcut rakiplere karşı kendi değer

zincirlerini korumak için yeni bir ürün inovasyonu ve yeni bir marka aracılığıyla kahve sektörüne giriş yapmaya çalışmaktadırlar. Bu örnek olay üzerinden de anlaşılacağı üzere rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi inovasyon aracılığıyla bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

Porter (1985: 30) tarafından verilen örnek üzerinden açıklama yaparak konu aydınlatılabilir. İkame ürünlerin rekabet üzerindeki tehdidi üzerine verilen örnekte elektronik alarm sistemlerinden bahsedilmektedir. Elektronik alarm sistemlerinin, güvenlik elemanı sektörü üzerinde etkili olan ikame ürünler olduğu, elektronik alarm sistemlerinin performansı artırma ve maliyetleri düşürme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. 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 bunu işletme lehine çevirmek için de işletmenin stratejisinde yeni, farklı bir çare bulması yani bir süreç inovasyonu, strateji inovasyonu veya pazarlama inovasyonu yapması gerektiği görülmektedir.

Soullier ve arkadaşları (2020: 8) Batı Afrika'da pirincin değer zinciri durumunu belirlemek ve değer zincirini geliştirmek için 2009-2019 yılları arasında Batı Afrika'da bulunan 15 ülkede pirince yapılan yatırımları incelemişlerdir. Pirinç üreticilerinin değer zincirlerini korumak adına yaşadıkları rekabet baskısına karşı tepki olarak kurumsal inovasyonlarla cevap vermeye çalıştıkları üzerinde durmuşlardır. Ürün inovasyonu yaratacağı farklılık sayesinde işletmeye pazarda üstünlük kurma fırsatı yaratırken, inovatif ürünler pazar payının korunmasını ve kârlılığın artmasını sağlamaktadır. Süreç inovasyonu rekabete karşılık verme ve müşteri kazanma konusunda önemli bir rol üstlenmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 161). Porter'ın (1990: 81) çalışmasında yer alan Piemme işletmesi ile verdiği örnek olayda da görüldüğü üzere rekabet baskısı yoğun olduğunda, üreticiler kendi varlıklarını ve değer zincirlerini korumak adına inovasyon yaparak yanıt vermişlerdir.

Literatürde yer alan bilgilerden de yola çıkılarak rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolü olabileceği düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir:

- H1: Rekabet güçleri inovasyon düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Rekabet güçleri değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: İnovasyon düzeyi değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolü vardır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, veri toplama yöntemi, aracı araştırma modeli ve kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Rekabet güçlerinin işletmelerin değer zinciri üzerinde nasıl bir gücünün ve ne yönde bir etkisinin olduğu ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisi sürecinde inovasyon düzeyinin aracı rolünü incelemek bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

Değer zincirinin işletmelerin tüm faaliyetlerini içerdiğinden bir nevi işletme performansını yansıtan bir ayna görevi gördüğü düşünülmektedir. İşletmeler 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. İşletmelerin rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde yarattığı baskı ile başa çıkabilmesinin yolunun inovasyon (ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonu) yapmakla mümkün olduğu düşünülmektedir. Bu sorunsalı çözümlmek ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi sürecinde inovasyon düzeyinin aracı rolünü araştırmak amacıyla literatür taraması yapılmış ve ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

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. %95 güven aralığı için 1 milyon hatta 10 milyon evren için örneklem büyüklüğünün asgari 384 olması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132). Bu araştırma için ulaşılan örneklem büyüklüğü 384 kişiden oluşmaktadır.

#### 4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, değer zincirini, üçüncü bölümde inovasyon düzeyini ve dördüncü bölümde ise rekabet güçlerini ölçmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır.

**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’ın (1985) 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.

**Aracı Değişken:** İşletmeler tarafından gerçekleştirilen inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla tekstil sektöründe yer alan yöneticilerin fikirlerine danışılarak ve inovasyonla ilgili tüm çalışmalar dikkatlice incelendikten sonra Henard ve Szymanski (2001) tarafından geliştirilen ve Özdevicioğlu ve Biçkes (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır.

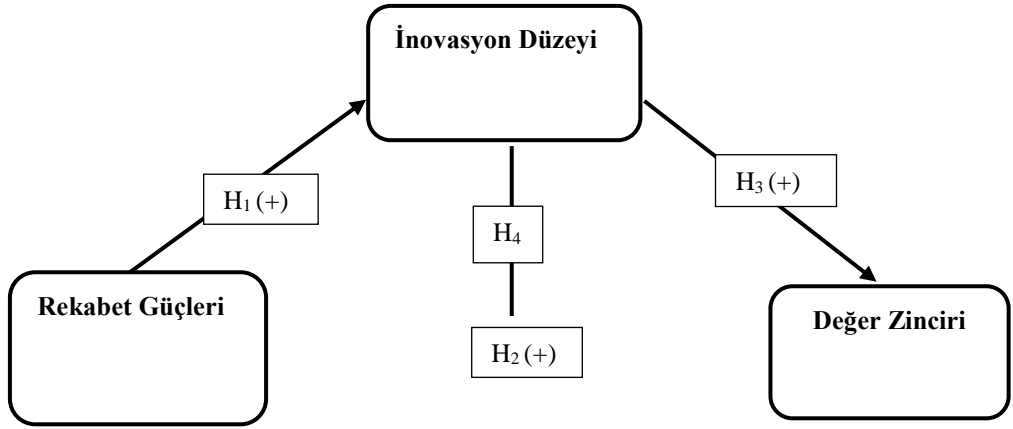


İlgili ölçek ürün inovasyonu (5 ifade), strateji inovasyonu (5 ifade), süreç inovasyonu (11 ifade) ve pazar inovasyonu (3 ifade) şeklinde dört boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddeleri 5'li Likert tipi dereceleme göre puanlanmıştır. Bu dereceleme; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

#### 4.4. Araştırmanın Modeli ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyi algısının aracı rolü olduğu varsayımına yönelik oluşturulan model Şekil 1'deki gibidir:



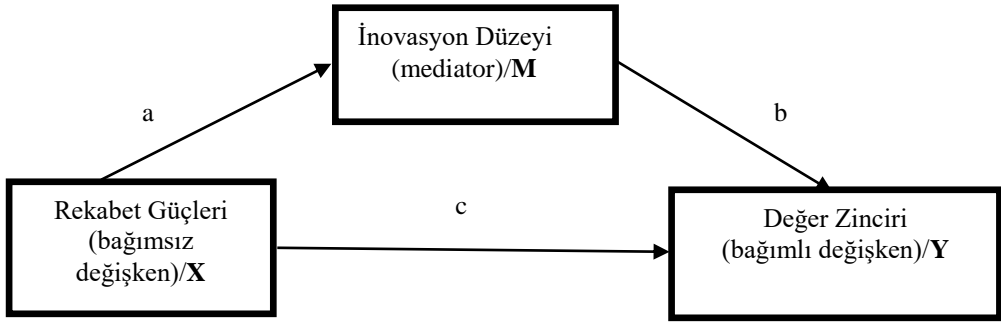
Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'deki araştırma modeli, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyi algısının aracı rol oynayacağını ifade etmektedir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

- H1: Rekabet güçleri inovasyon düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Rekabet güçleri değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: İnovasyon düzeyi değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolü vardır.

#### 4.5. Verilerin Analizi

Araştırma modelinde yer alan ilişkiyi test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından öne sürülen süreç takip edilmiştir. Aracılık sürecinde yalnız bir aracı değişkenin bulunması "basit aracılık" olarak adlandırılmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008: 880; Mackinnon ve Dwyer, 1993: 148; MacKinnon, vd., 1995; MacKinnon, vd., 2002). Aracılığı (mediation) tanımlamak için aşağıdaki Şekil 2 önerilmektedir:



Şekil 2. Basit Aracı Değişken Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986: 1176.

Bu model üç değişkenli bir sebep zinciri içermektedir. Şekil 2'de basit aracılık modeli gösterilmektedir. Şekil 2'de, X'in M aracılığıyla Y üzerindeki endirekt/ dolaylı etkisi ve X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi "c", aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren "b" yolu (M'nin Y üzerindeki etkisi), bağımsız değişkenden aracı değişkene giden yol ise "a" yoludur (X'in M üzerindeki etkisi). Araştırmada yer alan değişkenler bu model üzerinden yorumlandığında, rekabet güçleri ile değer zinciri değişkenleri arasındaki doğrudan etki "c", rekabet güçleri ve inovasyon düzeyi değişkenleri arasındaki doğrudan etki "a", inovasyon düzeyi ve değer zinciri değişkenleri arasında aracı etki "b" bulunmaktadır.

Bu modelin temel işlevi, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin "nasıl" veya "neden" ortaya çıktığını açıklamak olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda aracı (mediator) değişkenin modeldeki rolü bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ortaya çıkacak ilişkinin nedenini tamamen ya da kısmen açıklamaktır (Mathiev ve Taylor, 2006: 1032; Akt. Okan vd., 2014: 42).

Böyle bir modelin testi ile gerçekte bağımsız değişken (rekabet güçleri) ile bağımlı değişken (değer zinciri) arasındaki ilişkinin ne kadarlık kısmının aracı değişken olarak ele alınan inovasyon düzeyi üzerinden açıklanabileceği ortaya konulmak istenmektedir.

Rekabet güçleri ve değer zinciri değişkenleri arasındaki doğrudan ilişki anlamlı iken, aracı değişken olan inovasyon düzeyinin etkisi ile bu ilişki anlamlılığını kaybediyorsa, o zaman inovasyon düzeyi (aracı değişken) baskın bir değişkendir ve bu değişkenin "tam aracı etkisi" bulunmaktadır. Eğer aracı değişken olan inovasyon düzeyi modele eklendikten sonra rekabet güçleri ile değer zinciri değişkenleri arasındaki doğrudan ilişki anlamlılığını koruyorsa ancak "c katsayısı (beta)" azalıyor ise burada "kısmi aracı etkisi vardır" denilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Preacher ve Hayes, 2008; Mackinnon ve Dwyer, 1993)

Baron ve Kenny (1986: 1177)'ye göre aracılığı test etmek için üç regresyon denklemi değerlendirilmelidir. Bu koşullara göre,

- **Birinci Denklem:** Bağımsız değişken olan rekabet güçlerinin aracı değişken olan inovasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.
- **İkinci Denklem:** Bağımsız değişken olan rekabet güçlerinin bağımlı değişken olan değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.

- **Üçüncü Denklem:** Aracı değişken olan inovasyon düzeyinin bağımlı değişken olan değer zinciri üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir.

Bu üç koşul sağlandıktan sonra rekabet gücü değişkeninin değer zinciri üzerindeki etkisinde (katsayılar) azalma meydana geliyorsa (inovasyon düzeyi aracı değişken olarak modele dâhil olduktan sonraki katsayı) aracı etkinin olduğu söylenebilmektedir. Özetle, bağımsız değişken olan rekabet güçleri ve aracı değişken inovasyon düzeyinin birlikte modele dâhil edilmesiyle, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi azalmalı veya anlamsız hale gelmelidir.

Hiyerarşik regresyon analizi basamak basamaktır ve bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişkenlerin etkisinin kontrol edilmesi amaçlanır. Bağımsız değişkenler modele grup grup alınır. İkinci modele girilen bağımsız değişkenlerin birinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisi olduğu gözlemlenir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 281).

#### 4.6. Bulgular

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

**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>
<b>DEĞER ZİNCİRİ</b>	<b>67</b>	<b>0,990</b>
Alt yapı	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
<b>İNOVASYON DÜZEYİ</b>	<b>24</b>	<b>0,978</b>
Ürün İnovasyonu	5	0,946
Strateji İnovasyonu	5	0,939
Süreç İnovasyonu	11	0,961
Pazar İnovasyonu	3	0,922
<b>REKABET GÜÇLERİ</b>	<b>24</b>	<b>0,939</b>
Olası Rakipl. Sek. Gir. Gücü	6	0,858
Mevcut Rakiplerin Gücü	5	0,846
İkame Malların Gücü	3	0,870
Müşterilerin Pazarlık Gücü	5	0,847
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	4	0,855

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bireyin şirketteki pozisyonu) ortaya koymak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistikler tablolar halinde sunulmaktadır (Tablo 2 ).

**Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Kendinizi Tanımlayınız</b>		
Kadın	151	39,3	İşletme sahip/ ortaklarından birisiyim.	84	21,9
Erkek	233	60,7	Yönetici/ müdür olarak görev yapmaktayım.	300	78,1
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
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			
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>100</b>
<b>Şirketteki Pozisyonunuz</b>			<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
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
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>340</b>	<b>88,5</b>

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

**Tablo 3. Katılımcıların Firma Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
<b>Yasal Olarak Şirketiniz</b>			<b>İşletmenin Kuruluş Yılı</b>		
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
<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>96,1</b>	1991-1995	23	6,0
<b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>			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
<b>Toplam</b>	<b>379</b>	<b>98,7</b>	<b>Toplam</b>	<b>336</b>	<b>87,5</b>
<b>Üretiminizin yüzde yöneliktir?</b>	<b>(%)</b>	<b>kaçı</b>	<b>ihracata</b>	<b>Hangi Tip Mobilya Üretimi Yapıldığı</b>	
%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			
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>58,3</b>	<b>Toplam</b>	<b>1105</b>	<b>1000</b>

Bu araştırmada hipotezleri test edebilmek ve regresyon analizine geçebilmek için öncelikle araştırmanın değişkenleri olan değer zinciri ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te korelasyon analizine ilişkin sonuçlar sunulmaktadır.

**Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	İnovasyon Düzeyi	Rekabet Güçleri	Değer Zinciri
İnovasyon Düzeyi	4,14	0,93	1		
Rekabet Güçleri	3,92	1,01	,737**	1	
Değer Zinciri	4,12	0,94	,911**	,698**	1

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

Araştırmada kullanılan rekabet güçleri, değer zinciri ve inovasyon düzeyi ölçeklerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların ölçek ifadelerine katılıyorum düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Katılımcıların inovasyon düzeyi başta olmak üzere (Ortalama: 4,14; SS.: 0,93), rekabet güçleri (Ortalama: 3,92; SS.: 1,01) ve değer zinciri (Ortalama: 4,12; SS.: 0,94) konularında olumlu algılara sahip olduğu söylenebilir (Tablo 4).

Tablo 4'teki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; inovasyon düzeyi ile rekabet güçleri (r: ,737; p<0,01) ve rekabet güçleri ile değer zinciri arasında (r: ,698; p<0,01) güçlü ilişki olduğu görülürken; inovasyon düzeyi ile değer zinciri (r: ,911; p<0,01) arasında yüksek ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayısı ve değişkenler arasındaki ilişki düzeyi, Şencan (2015) tarafından yapılan değerlendirmeye göre yorumlanmıştır. 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 ilişkinin olduğunu göstermektedir (Şencan, 2015: 253).

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular, regresyon analizinin yapılabileceğini ve aracılık etkilerinin test edilebileceğini göstermektedir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği gibi rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolüne ilişkin dört adım izlenerek yapılan analizler ilk olarak basit regresyon ile başlamıştır. Son olarak ise çoklu regresyon analizi ile gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucu inovasyon düzeyinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Rekabet Güçlerinin Değer Zinciri Üzerine Etkisinde İnovasyon Düzeyinin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modeli**

1. Denklem							
Bağımlı Değişken: İnovasyon Düzeyi							
Bağımsız Değişken	F	P	Beta	S.H.	t	P	VIF
Rekabet Güçleri	453,480	,000	,737	,039	21,295	,000	1,000
Düzeltilmiş $R^2$ : ,542					Durbin W. Katsayısı:1,660		
2. Denklem							
Bağımlı Değişken: Değer Zinciri							
Bağımsız Değişken	F	P	Beta	S.H.	t	P	VIF
Rekabet Güçleri	362,025	,000	,698	,039	19,027	,000	1,000
Düzeltilmiş $R^2$ : ,486					Durbin W. Katsayısı:1,632		

3. Denklem

3098

<b>Bağımlı Değişken: Değer Zinciri</b>							
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Beta</b>	<b>S.H.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>VIF</b>
İnovasyon Düzeyi	1859,134	,000	,911	,020	43,118	,000	1,000
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,829</b>					<b>Durbin W. Katsayısı:1,930</b>		
<b>4. Aracı Etki İçin</b>							
<b>Bağımlı Değişken: Değer Zinciri</b>							
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Beta</b>	<b>S.H.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>VIF</b>
Rekabet Güçleri	,929,359	,000	,059	,034	1,888	,000	1,000
İnovasyon Düzeyi			,867	,030	27,712		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,829</b>					<b>Durbin W. Katsayısı:1,917</b>		
<b><math>\Delta R^2=34,3</math></b>							

Analizin birinci adımında, bağımsız değişken olan rekabet güçlerinin aracı değişken inovasyon düzeyi üzerine etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2: 54,2$ ;  $F: 453,480$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulgulara göre, rekabet güçleri inovasyon düzeyindeki değişimin %54,2'sini açıklamaktadır. Yapılan basit regresyon analizi sonucuna göre, rekabet güçlerinin inovasyon düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta: ,737$ ;  $p<0,01$ ). Dolayısıyla, “H1: Rekabet güçleri inovasyon düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir.

Analizin ikinci adımında, yer alan basit regresyon analizine ilişkin bulgular bağımsız değişken olan rekabet güçlerinin bağımlı değişken olan değer zinciri üzerine etkisini inceleyen araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $R^2: 48,6$ ;  $F: 362,025$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulgulara göre, rekabet güçleri değer zinciri değişkenindeki değişimin %48,6'sını açıklamaktadır. Yine basit regresyon analizi sonucuna göre rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta: ,698$ ;  $p<0,01$ ). Kısaca açıklamak gerekirse bu bulgu rekabet güçlerine ilişkin bir birimlik artışın değer zincirinde 0,698 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Bu durumda, “H2: Rekabet güçleri değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir.

Analizin üçüncü adımında, yer alan basit regresyon analizine ilişkin bulgular, aracı değişken olan inovasyon düzeyinin (bağımsız değişken) bağımlı değişken olan değer zinciri üzerine etkisini inceleyen araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ( $R^2: 82,9$ ;  $F: 1859,134$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre, inovasyon düzeyinin değer zincirindeki değişimin %82,9'unu açıkladığı görülmüştür. Yine yapılan basit regresyon analizine göre, inovasyon düzeyinin değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta: ,911$ ;  $p<0,01$ ). Bu doğrultuda, “H3: İnovasyon düzeyi değer zincirini pozitif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir.

İlk üç adıma ilişkin koşullar sağlandığı için son adıma geçilerek, bağımsız değişken olan rekabet güçleri ve aracı değişken olan inovasyon düzeyinin bağımlı değişken olan değer zinciri üzerine etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, rekabet güçlerinin yanı sıra inovasyon düzeyinin analize dâhil edilmesiyle, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisinin azaldığı ve devam

ettiği ( $\beta$ : ,059;  $p<0,01$ ), bununla birlikte inovasyon düzeyinin değer zinciri üzerindeki etkisinin sürdüğü ( $\beta$ : ,867;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. İkinci denklemde yer alan rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisine ilişkin yapılan basit regresyon analizi sonucunda beta değerinin ,698 olduğu görülürken, dördüncü adımda aracı değişken olan inovasyonun modele dahil edilmesiyle yapılan çoklu regresyon sonucunda beta değerinin ,059'a düştüğü görülmüştür. Aracı değişken olan inovasyon düzeyinin rekabet güçleri ile analize dâhil edilmesiyle (bağımsız değişken olarak) bağımlı değişken olan değer zinciri değişkenini açıklama yüzdelерinin önemli oranda arttığı tespit edilmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse, ikinci adımda yer alan modelde elde edilen  $R^2 = 48,6$  iken, dördüncü adımda yer alan modelde elde edilen ise  $R^2 = 82,9$ 'a ulaştığı görülmüştür. Modele inovasyon düzeyi değişkeni girdikten sonra modelin iki değişkenle açıklanma oranında  $\Delta R^2=34,3$ 'lük bir artış olmuştur. Böylelikle rekabet güçleri katsayısının anlamsızlaşmamasından dolayı inovasyon düzeyi değişkeninin rekabet güçleri ile değer zinciri arasında kısmi aracı değişken olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen aracılık koşullarının sağlandığı ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin kısmi aracı role sahip olduğu belirlenmiş olup; "H4: Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracı rolü vardır" kabul edilmiştir.

Ayrıca değişkenler arasında yüksek korelasyon olması sonucu ortaya çıkan çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir (VIF=1,000). Çokluk (2014)' a VIF değerinin göre 10 değerine eşit veya yüksek olması durumunda çoklu bağlantı sorunu vardır. Ayrıca Kalaycı'ya göre (2014: 264) hataların bağımsızlığı olan otokorelasyon değerinin 0 ile 4 değeri arasında değiştiği, 0 değerinin aşırı pozitif korelasyonu 4 değerinin ise aşırı negatif korelasyonu olduğunu gösterdiği ve analiz için gerekli otokorelasyonun Durbin-Watson katsayısı ile ölçüldüğü ve bu değer 1,5 ile 2,5 arasında değişmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmada hesaplanan Durbin Watson katsayıları 1,632-1,930 arasında değerler almıştır. Dolayısıyla katsayıların kabul edilebilir aralıkta oldukları söylenebilmektedir.

#### 4.7. İstatistiksel Sağlamlığın Kontrolü

Aracılık etkisinin var olup olmadığının hesaplanmasında kullanılan başka bir yöntem de Variance Account For (VAF) değeridir. Bu değer hesaplanması için doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerinin hesaplanması ve bu iki değer toplanarak toplam etki değerinin oluşturulmasının gerektiği belirtilmektedir. Bu değerler ise standartlaştırılmamış B katsayılarıdır. MacKinnon vd., (1995)'nin çalışmasında yer alan formüle göre (Şekil 2'de yer alan a, b ve c yollarına göre):

$$\text{Dolaylı Etki (Indirect Effect)} = a*b$$

$$\text{Doğrudan Etki (Direct Effect)} = c$$

$$\text{Toplam Etki (Total Effect)} = (a*b) + c$$

Tam aracı etki olması için VAF değerinin 0,80 veya 0,80'den büyük olması, kısmi aracı etki için VAF değerinin 0,20 ve 0,80 arasında olması gerekmektedir. Eğer VAF değeri 0,20'den daha küçükse aracı etki bulunmamaktadır. VAF= Dolaylı Etki/ Toplam Etki şeklinde formüle edilmektedir (Hair vd., 2013; Akt. Büyükdağ vd., 2017: 333; Hadi vd. 2016: 70).

Dolayısıyla yukarıda yer alan formüle göre:

$$\text{Dolaylı Etki} = a*b = 0,833*0,868 = 0,723$$



Doğrudan Etki =  $c = 0,751$

Toplam Etki =  $(a*b) + c = 0,723 + 0,751 = 1,474$

VAF = Dolaylı Etki / Toplam Etki =  $0,723 / 1,474 = 0,490$

Yapılan hesaplamada görüldüğü üzere VAF değeri 0,490 olarak hesaplanmıştır. VAF değeri 0,20 ile 0,80 arasında yer aldığından kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Yani rekabet güçleri ile değer zinciri değişkenleri arasında başka çoklu aracı değişken gösteren değişkenler de vardır denilebilmektedir.

Ayrıca bulguların aracı değişkene etkisine ilişkin etkinin gerçekten aracı değişken olup olmadığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi kullanılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Bu bulguyu doğrulamak amacıyla yapılan Sobel testi hesaplaması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $z=19,16$ ;  $p<0,001$ ). Sobel testinin de anlamlı sonuç vermesiyle H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak araştırmanın sonucundan yola çıkarak özetlemek gerekirse, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin kısmi aracı rolü bulunmaktadır.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisi sürecinde inovasyon düzeyinin aracı rolünün olup olmadığının incelendiği bu çalışmanın öne sürmüş olduğu kavramsal model ve elde edilen bulguların literatüre ve iş yaşamına önemli katkılar sunduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçüklerin güvenilir bir yapıda oldukları saptandıktan sonra yapılan korelasyon analizi sonucunda rekabet güçleri, değer zinciri ve inovasyon düzeyi arasında güçlü pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen aracılık koşullarının sağlandığı görülmüş ve rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin kısmi aracı rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir.

İlgili yazın tarandığında, rekabet güçlerinin değer zinciri üzerine etkisinde inovasyon düzeyinin aracılık rolünü doğrudan araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat araştırmada yer alan değişkenler ve alt boyutları bakımından birbirleriyle ne kadar ilişkili olduklarını gösteren çalışmalar ve örnek olay incelemeleri bulunmaktadır. Porter (1980: 3) rekabet güçlerini tanımlarken, sektör yapısı ve firma için potansiyel mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının belirlenmesi üzerinde de etkisi büyüktür demektedir. İşletmeler yapısal analiz ile hangi endüstride faaliyet göstereceğine ve hangi strateji ile rekabet edeceğine karar verirken o endüstriyi meydana getiren beş güce karşı da kendisini güçlü kılabilecek pozisyonu belirlemeye çalışmaktadır. Yine Porter (1985) daha sonra ele aldığı değer zinciri yaklaşımı ile tam da bu konuda bir nevi işletmelere kendilerini, faaliyetlerini nasıl iyi tanıyabileceklerinin yolunu göstermektedir. İşletmeler yapısal analiz ile hangi endüstride faaliyet göstereceğine ve hangi strateji ile rekabet edeceğine karar verirken o endüstriyi meydana getiren beş güce karşı da kendisini güçlü kılabilecek pozisyonu belirlemeye çalışmaktadır. Beş rekabet gücü ise olası rakiplerin sektöre giriş tehdidi, mevcut firmalar arası rekabet, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame mal tehdididir. Bu beş

gücün tamamı sektörde yer alan firma için “rakip” tir. Dolayısıyla firma üzerinde rekabet baskısı oluşturmaktadır (Porter, 1985: 4).

Porter tarafından öne sürülen rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir. Rakiplerinden farklı ürün sunmak ve değer yaratmak isteyen işletmelerin ürün ve hizmetleri rakiplerine göre ya daha ucuz ve/ veya farklı olmalıdır (Porter, 2008: 52). Rekabet güçleri karşısında değer yaratmak için farklı olunması gerektiği kavramı, ilk kez Schumpeter tarafından 1939 yılında öne sürülen, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacak, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün, yeni bir yöntem, süreç, strateji, yeni bir pazarlama metodu, işletmelerin yapısal olarak yeni bir oluşum içine girmesi ve yeniden tasarlanması, yeni iş yapma modeli, yeni teknolojiler, yeni bilgi yaratımı oluşturma ve sürdürme süreci olarak tanımlanan inovasyon kavramıyla ne kadar örtüştüğünü göstermektedir (Lin ve Chen, 2007: 127; Elçi, 2012; Cankül vd., 2018: 57; Kohn, 2009: 4; Porter, 1990; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 3). İnovasyon ürün ve süreç iyileştirme yoluyla firmaların değere ulaşmasını sağlayan (Marins, 2008: 13) ve pazarda rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştıran en önemli farklılaşma stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Kalay ve Lynn, 2015: 412).

Örnek olay üzerinden yapılan incelemelerde, pek çok işletmenin rekabet güçlerinin şiddeti arttığında, kendi değer zincirlerini inovasyon yapma yoluna giderek korumaya çalıştıkları görülmektedir. Wu vd., (2012: 9), Filipinler’de bulunan hava yolu işletmesinin rekabet güçlerinin/tehdidinin, değer zinciri faaliyetlerinden biri olan pazarlama üzerinde etkili olduğunu, bu tehditle başa çıkmanın yolunun ise Ar-Ge faaliyetlerinin gözden geçirilerek yenilik yapılmasından geçtiği sonucuna varmışlardır. Türkiye’de faaliyet gösteren acil posta dağıtım işletmeleri faks, e-posta gibi farklı iletişim araçlarıyla doküman, veri paylaşımı kolay ve ucuz hale geldiğinden bu ikame ürün tehdidi karşısında zor duruma düşmüşlerdir. Dolayısıyla kâr oranları azaldığından internet üzerinden ürün dağıtımını yapmak gibi yenilikçi ürün (ürün inovasyonu) arayışlarına girişmişlerdir (Grant, 2002: 73; Akt., Karacaoğlu, 2009: 167).

Büyük baş hayvancılık işiyle uğraşan bir şirket olan Highland Feeders, müşterilerinin ve tüketicilerinin üretilen etin kalitesinden şikâyetçi olmaları sonucunda değer zinciri faaliyetlerine odaklanmış ve üretim aşamasında meydana gelen sorunu strateji ve süreç inovasyonu aracılığıyla çözüme kavuşturmuşlardır (Barners, 2004: 4). Yine aynı şekilde Gilbert (2015: 175) Amazon’un alıcı pazarlık gücüne karşılık yaygın evlerinin kendi değer zincirlerini korumak adına pazar inovasyonu ve strateji inovasyonu ile Amazon’un hamlelerine yanıt vermeye çalıştıklarından bahsetmiştir. Ridley (2009:8) çalışmasında, sektöre yeni giriş yapacak olan Etiyopyalı kahve üreticilerinin kendi değer zincirlerini korumak için piyasada olmayan, farklı bir kahve aroması ile ürün inovasyonu aracılığıyla mevcut rakipleriyle rekabet etmeye çalıştığına değinmiştir.

Bir firmanın dış çevre aktörleri olan tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, diğer çevre aktörleri ile ilişkileri ve rekabet koşullarına ilişkin verileri işleyebilmesi ve kendi faaliyetlerine aktarıp kullanabilme yeteneği, söz konusu firmaya rakiplerinden farklı, benzersiz bir katma değer kazanmasına ve uzun vadede rekabet avantajı edinmesine neden olmaktadır. Japon şirketler belirsizlik anlarında her zaman örgütlerinin dışındaki tedarikçilerden, müşterilerden, dağıtıcılardan, devlet acentelerinden ve rakiplerinden gelebilecek en ufak bir ipucu veya tahmine bile odaklanmakta ve bilgi almaya çalışmaktadırlar. Dışarıdan elde edilen bilgi örgüt içinde paylaşılmakta, şirketin veri tabanında saklanmakta, yeni bir ürün/hizmet veya teknoloji

geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Böylelikle örgüt içi ve örgüt dışı arayışlar inovasyonla sonuçlanmaktadır. Dışarıdan sağlanan bilgi örgüt içine, örgüt içinden ise yeni ürün/hizmet, yeni bir süreç veya sistem olarak yine dışarıya sunulmaktadır. Bilgi yaratımı sürdürülebilir ve sürekli geliştirilebilir inovasyon sağlarken, sürdürülebilir inovasyon da başarı ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 6).

Günümüz işletmeleri küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin karşısında sağlam durabilmeleri için sadece rutin faaliyetleri yürüten bir üretici, satıcı veya alıcı olmak yerine sundukları ürün ve hizmetleri müşteri çıkarlarına uygun hale getirmeye, müşteri için değer sunan uyarlamalar yapma gereğiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Salt ürün farklılaştırmak ya da maliyetleri düşürmek suretiyle rekabet etmeye çalışmak yerine müşteri değeri yaratmak temel amaç olmalıdır. Bu nedenle işletmenin rekabet gücünün belirlenmesinde temel ölçüt, yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan inovatif ve müşteriye özel ürünler ile müşterinin ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik memnuniyetlerini artırıcı faaliyetlerde bulunmaktır (Kastan, 2016: 39).

Bu çalışmada rekabet güçlerinin değer zinciri üzerindeki etkisi sürecinde inovasyon düzeyinin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma sonuçlarının, rekabet güçleri ile karşı karşıya kalan işletmelerin oluşabilecek tehditler karşısında değer zincirinde yer alan faaliyetleri geliştirmeleri ve iyileştirmeleri gerektiği, bunun ancak ve ancak inovasyon yapmak ile mümkün olacağı, dolayısıyla işletmeler açısından inovasyon yapmanın ne denli önemli olduğunu ortaya koyması önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu çalışmayla birlikte rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde yaratabileceği etkinin inovasyon yapmakla bertaraf edilebileceği öne sürülmüş ve açığa çıkarılmıştır.

Bu çalışmanın gelecekteki çalışmalarda ele alınması gereken bazı kısıtları bulunmaktadır. Her bir sektörün birbirinden farklı özellikleri düşünüldüğünde sadece bir sektör üzerine odaklanmış olmanın elde edilen bulguların genelleştirilebilir olması açısından belli bir kısıt yarattığı söylenebilmektedir. Ayrıca belli bir bölgenin örneklem kapsamına alınması da çalışmanın başka bir kısıdını oluşturmaktadır. Sonuç olarak bu araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişki ve etkilerin araştırmanın genelleştirilebilir olması bakımından farklı ülke ve farklı sektörlerde tekrar test edilmesi ve bu konu hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Rekabet güçlerinin değer zinciri üzerinde etkisinde inovasyon harici başka hangi aracı değişkenlerin kullanılabileceği ve bu sayede işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğinin araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- AKTAN, Ç. C. ve VURAL, İ. Y. (2004). “Rekabet Gücü ve Türkiye, Türkiye’nin Endüstriyel ve Ulusal Rekabet Gücü”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi, 2: 1-25.
- AKTOPRAK, G. (2019). “Malatya ve Mersin Kayısı Piyasalarında Karşılaştırmalı Değer Zinciri Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ALACA, H. (2010). “Değer Akış Haritalama Araçları İle Değer Zinciri Analizi: Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AMIT, R. & ZOTT, C. (2001). “Value Creation in E-Business”, Strategic Management Journal, 22: 493–520.

- AZAK, Ş. (2011). “Zeytinyağı Sektöründe Değer Zinciri Analizi ve Iso 22000:2005 Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- BAL, Y. (2012). “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Ve Bir Araştırma”, *Yönetim*, 23 (72): 48-76.
- BARNERS, M. (2004). *Value Chain Guidebook: A Process for Value Chain Development*, Agand Food Council, Canada: Alberta.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6): 11-73.
- BÜLBÜL, C. (2011). “Finike Portakal’ının Sürdürülebilir Rekabetinin Araştırılması: Değer Zinciri Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BÜYÜKDAĞ, N., KİTAPCI, O., & KANGAL DEMİR, A. (2017). “Müşteri Ara Yüz Özellikleri ile E-Bağlılık Arasındaki İlişkide E-Tatminin Aracılık Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (3): 326-344.
- ÇAKICI, A., ÇALHAN, H., & KARAMUSTAFA, K. (2016). “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2 (1): 51-84.
- CANKÜL, D., DOĞAN, A., & SÖNMEZ, B. (2018). “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnovasyon Ve Artırılmış Gerçeklik Uygulamaları”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3): 576-591.
- ÇOKLUK, O., ŞEKERCİOĞLU, G., & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- DAMANPOUR, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *The Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-590.
- DİNÇER, A. (2009). “İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçülmesi ve Eskişehir’de Bulunan Kobilerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ELÇİ, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, İNOMER Rekabet ve Kalkınma, Nova Basın Yayın, Ankara.
- ELÇİ, Ş. (2009). “Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon”, *Çerçeve Dergisi*, 52: 62-68.
- ELÇİ, Ş. (2012). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin El Kitabı*, Ed.: S. Karaata, Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD).
- 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, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

- GILBERT, R. J. (2015). "E-books: A Tale of Digital Disruption", *Journal of Economic Perspectives*, 29 (3): 165–184.
- GÜLEŞ, H. K., & BÜLBÜL, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜNEŞ, S. (2012). "Rekabet Düzeyi İle Büyüme Arasındaki İlişki: Panel Veri Analizi", *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4 (7): 43-54.
- GÜNGÖREN, M., & ORHAN, F. (2013). "Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara İlinde Bir Uygulama", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi / KSU Journal of Social Sciences* 10 (1): 201-218.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- HADI, N.U., ABDULLAH N., & SETOSA, I. (2016). "Making Sense of Mediating Analysis: A Marketing Perspective", *Review of Integrative Business & Economics Research*, *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5 (2): 62-76.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., & ANDERSON, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, 7. Edition, Pearson Education, New Jersey.
- HANDFIELD, R. B., WALTON, S. V., SEEGER, L. K., & MELNYK, S. A. (1997). "Green Value Chain Practices in The Furniture Industry", *Journal of Operations Management*, 15: 293-315.
- HENARD, D., & SZYMANSKI, D. (2001). "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research*, 38 (3): 362-75.
- KAHRAMAN, A. (2019). "Cotton Value Chain And Upgrading Strategies Of Cotton Producers In The Value Chain: The Case of Şanlıurfa", *Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- KALAY, F., & LYNN, G. S. (2015). "The Impact of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance", *Research Journal Of Business and Management*, 2 (3): 412-429.
- KAPLAN, M., ÇELİK, A., & KAPLAN, B. T. (2019). "Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörü Rekabet Analizi", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (01): 115-121.
- KAPLINSKY, R., & MORRIS, M. (2001). *A Handbook For Value Chain Research*, Report to International Development Research Center, November, Ottawa.
- KARACAOĞLU, K. (2010). "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34: 165-187.
- KASTAN, C. (2016). "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma", *Doktora tEzi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KAYIŞ, A. (2018). Güvenilirlik Analizi, Ed.: Ş. Kalaycı , SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 9. Baskı, Dinamik Akademi, Ankara.
- KOHN, S. (2009). The Future Innovation Is In Our Hand, Ed.: B. V. Stamm and A. Trifilova, "The Future of Innovation", Cower Publishing Limited, England: Surrey.
- LIN, C.Y., & CHEN, M.Y. (2007). "Does Innovation Lead To Performance? An Empirical Study Of Smes In Taiwan", Management Research News, 30 (2): 115–132.
- MACKINNON, D.P., & DWYER, J. H. (1993). "Estimating Mediated Effects In Prevention Studies", Evaluation Review, 17: 144-158.
- MACKINNON, D.P., LOCKWOOD, C. M., HOFFMAN, J. M., WEST, S. G., & SHEETS, V. (2002). "A Comparison Of Methods To Test Mediation And Other Intervening Variable Effects", Psychological Methods, 7: 83-104.
- MACKINNON, D.P., WARSI, G., & DWYER, J. H. (1995). "A Simulation Study Of Mediated Effect Measures, Multivariate Behavioral Research, 30: 41-62.
- MARINS, L. (2008). "The Challenge Of Measuring Innovation In Emerging Economies' Firms: A Proposal Of A New Set Of Indicators On Innovation", United Nations University - Maastricht Economic and Social Research And Training Centre On Innovation And Technology, Maastricht.
- 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, Oxford University Press: New York.
- OKAN, T., SARI, S., & İLHAN NAS, T. (2014). "Yönetim Kurulu Yapısı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi", İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25 (77): 39-78.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., & SAVAŞ, A. (2011). "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1): 58-73.
- ÖZALP, B. (2019). "Türkiye'de Yerfıstığı Sektörünün Değer Zinciri Analizi", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., & BİÇKES, D. M.(2012). "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39: 19-45.
- ÖZSUNGUR, 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.
- PANAYOTOPOULOU, L., BOURANTAS, D., & PAP ALE X ANDRIS, N., 2003. "Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework", International Journal of Human Resource Management, XIV (4): 680-699.

- PEARCE, J.A., & ROBINSON, B. R. (2015). Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, Ed.: M. Barca, On ikinci Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. LTD. ŞTİ., Ankara.
- PORTER, M. E. (1985). Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, Free Press, March-April.
- PORTER, M. E. (2008). Rekabet Stratejisi, Çev. G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, 86 (1): 25-40.
- PREACHER, K. J., & HAYES, A.F. (2008). "Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models", Behavior Research Methods, 40 (3): 879-891.
- RIDLEY, M. E. (2009). "The Importance of Value Chain Analysis (VCA) For Understanding The Globalisation of Production", International Political Economy, 1-12.
- SOULLIER, G., DEMONT, M., AROUNA, A., LANÇON, F., & VILLAR, P. M. (2020). "The State Of Rice Of Rice Value Chain Upgrading In West Africa", Global Food Security, 25: 1-20.
- SVIOKLA, J., WASDEN, C., AMPIL, C., CHURCH, E., YU, L. A., & SCHREIBMAN, S. (2011). "Demystifying Innovation: Take Down The Barriers To New Growth", PWC Technology Forecast, 2: 1-24.
- SUNGUR, O. (2009). "Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri", Uluslararası Davraz Kongresi: "Küresel Diyalog", Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- ŞENCAN, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, 1. Baskı, Seçlin Yayıncılık, Ankara.
- TEKİN, M., & ÖMÜRBEK, N. (2004). Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 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, 1-10.
- UÇMAK, F., & ARSLAN, C. (2012). "The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M. Porter", Procedia-Social Behavioral Scimces, 58: 1037-1046.
- ÜLGEN, H., & MİRZE, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.

- WU, K., TSENG, M., & CHIU, A.S.F. (2012). "Using The Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis- Case Study in Philippines", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57: 1-9.
- YILDIRIM, A., & ŞİMŞEK, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 11. Baskı, Eskişehir.