

**İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİNİN  
MÜŞTERİLERİN GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇEVİRİMİÇİ  
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ARACI ROLÜ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Genel İşletme Bilim Dalı**

---

**Bekir AKYÜREK**

**Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Aralık 2022**

**DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Bekir AKYÜREK

## ÖN SÖZ

Kayserinin ilk Türk gazetesi Erciyes'i çıkaran, köyümüz Turan'ın isim babası, ömrünü zindanlarda ve sürgünlerde geçiren, hürriyet aşığı ceddin İttihatçı Yunus Bekir ve Millî Mücadele yıllarında Kayseri'de Erciyes gazetesini çıkarmaya devam eden, Sivas Kongresi'nde Kayseri delegesi, Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'nde kurucu ve yönetim kurulu üyesi, dayımız Nuh Naci YAZGAN ile Şehit Fırat Yılmaz ÇAKIROĞLU'nun aziz ve soylu hatıralarına ayrıca öğrencisi olmaktan her daim gurur duyduğum, fikir babam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na ithaf olunur.

## ÖZET

# İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİLERİNİN MÜŞTERİLERİN GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇEVİRİMİÇİ DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ARACI ROLÜ

AKYÜREK, Bekir

Doktora Tezi

İşletme, Ana Bilim Dalı

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Aralık, 2022, xi+183 Sayfa

Porter'ın beş güç çerçevesi, işletme stratejilerinin, organizasyonun dış çevresindeki fırsat ve tehditlerle karşılaşması gerektiği algısı üzerine kuruludur. Porter'a göre rekabetçi bir strateji, sektörel yapıların ve bunların değişme biçimlerinin anlaşılmasına dayanmalıdır. Stratejistin amacı, rakiplere doğrudan bakarak rekabet ortamını tanımak ve yönetmek veya örgüte karşı rekabet eden daha geniş bir bakış açısı tasarlamaktır (Porter, 1979). Bu doğrultuda, literatür, genellikle sektörel güçlerin, rekabet stratejileri üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. Bu çalışmada ise işletmelerin çevrimiçi dış kaynak kullanımları ve Porter'ın stratejik karar tiplerinin, müşterilerin gücü üzerinde etkilerinin olup olmayacağı bir aracı model üzerinden ampirik olarak test edilmiştir. Denizli yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren 203 işletmeden anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak, Porter'ın beş rekabet gücü unsurlarından biri olan müşterilerin gücü ve rekabet stratejileri ile dış kaynak kullanımı ilişkisi incelenmiştir. İlk kez bu çalışma ile ortaya konulan çevrimiçi dış kaynak kullanımının, farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi kararlarının sektörel rekabet unsurlarından müşterilerin gücü üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucunun literatüre katkı vereceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, çevrimiçi sipariş faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giden işletmelerin rekabet avantajı için daha yoğun farklılaştırma stratejisi kararları uygulaması gerektiğini desteklerken, maliyet liderliği stratejisi kararları gerçekleştiren işletmelerin yüksek düzeyde müşteri gücü tehdidiyle karşı karşıya kalacağını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Michael Porter, Rekabet Stratejileri, Beş Kuvvet Modeli, Dış Kaynak Kullanımı.

## ABSTRACT

### INTERMEDIATE ROLE OF ONLINE OUTSOURCING IN THE IMPACT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON CUSTOMER POWER IN BUSINESSES

AKYÜREK, Bekir

Doctoral Thesis

Department of Business Administration

General Doctorate Program

Advisor of Thesis: Prof. Feyzullah EROĞLU

December, 2022, xi+ 183 page

Porter's five power frameworks are based on the perception that business strategies must face opportunities and threats in the external environment of the organization. According to Porter, a competitive strategy should be based on an understanding of sectoral structures and the way they change. The aim of the strategist is to recognize and manage the competitive environment by looking directly at the competitors or to design a broader perspective that competes against the organization (Porter, 1979). In this direction, the literature has generally focused on the effects of sectoral forces on competitive strategies. In this study, it has been empirically tested over an intermediary model whether businesses' online outsourcing and Porter's strategic decision types will have an impact on the power of customers. Using the data obtained from 203 businesses operating in the Denizli food and beverage sector by the survey method, the power of customers, one of Porter's five competitive strengths, and the relationship between competitive strategies and outsourcing were examined. It is thought that the result of online outsourcing, which is revealed for the first time in this study, mediates the effect of differentiation strategy and cost leadership strategy decisions on the power of customers, one of the sectoral competitive elements, will contribute to the literature. While the results of this study support that businesses outsourcing their online ordering activities should implement more intense differentiation strategy decisions for competitive advantage, they show that businesses that make cost leadership strategy decisions will face a high level of customer power threat.

**Keywords:** Michael Porter, Competitive Strategies, Five Force Model, Outsourcing.

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### REKABET

1.1.Rekabet.....	6
1.2.Porter'in 5 Güç Modeli ve Unsurları .....	8
1.2.1.Müşterilerin Pazarlık Gücü .....	12
1.2.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	14
1.2.3. Yeni Girişimcilerin Tehdidi .....	16
1.2.4. İşletmelerin Ürünlerine Alternatif Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi .....	18
1.2.5. Sektördeki İşletmeler Arası Rekabetin Şiddeti .....	20
1.3.Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri .....	23
1.4.Rekabet Avantajı ve Rekabet Stratejisi Kararları .....	27
1.5.Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri .....	29
1.5.1.Maliyet Liderliği Stratejisi Kararları .....	31
1.5.2.Farklılaştırma Stratejisi Kararları .....	33
1.5.3.Odaklanma Stratejisi Kararları .....	36

### İKİNCİ BÖLÜM

#### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1.Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	40
2.2.Dış Kaynak Kullanımı Tarihsel Gelişimi.....	46
2.3.Dış Kaynak Kullanımının Yapı Taşı Temel Yetenekler .....	50
2.4.Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....	51
2.4.1.İçsel Nedenler .....	51
2.4.1.1.Maliyetlerin Düşürülmesi ve Ekonomik Verimlilik .....	51
2.4.1.2. Teknolojik Yenilikleri Yakalama .....	53

2.4.1.3. İnnovasyon (Yenilik) İmkânı Sağlaması .....	54
2.4.1.4. Örgütsel Küçülme .....	55
2.4.1.5. Kaliteyi Artırma ve Hizmeti Geliştirme .....	56
2.4.1.6. Rekabet Gücünü Artırma .....	57
2.4.1.7. Esneklik .....	58
2.4.1.8. Kaynak Sürekliliği .....	59
2.4.1.9. İşletmeyi Bir Sorundan Uzaklaştırma.....	60
2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşmasını Teşvik Eden Dışsal Faktörler .....	60
2.4.2.1.Küreselleşme.....	60
2.4.2.2.Teknolojik Değişimler ve İnternet.....	62
2.4.2.3. Hızla Değişen Çevreye ve Müşteri İhtiyaçlarına Adaptasyon.....	63
2.5.Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları ve Riskleri.....	64
2.5.1.İşletmenin Gizli Verilerini ve Teknolojiyi İfşa Etme Riski .....	65
2.5.2.Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçiye Bağımlılık, Tedarikçi Fırsatçılığı .....	66
2.5.3.Esneklik ve Yenilikçilik Kaybı .....	67
2.5.4.İşgörenler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	68
2.5.5.İş Süreçlerinde Tutarlılık ve Koordinasyon Kaybı.....	69
2.5.6.Beklenmeyen Maliyetler .....	70
2.6.İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Kararları ve Süreci .....	71
2.6.1.İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Karar Aşaması.....	71
2.6.1.1.Dış Kaynak Kullanma Kararında İç Değerlendirme Kriterleri.....	72
2.6.1.1.1. Ulaşılmak İstenen Hedefler.....	72
2.6.1.1.2.Maliyet Değerlendirmesi.....	73
2.6.1.1.3. Temel Yetenekleri Belirleme .....	74
2.6.1.1.4. DK Kullanımına Gidilecek Faaliyetin Karmaşıklık Düzeyi .....	76
2.6.1.1.5. Varlık Özgüllüğü ve Bağımlılık.....	77
2.6.1.1.6. İşgörenler Üzerindeki Etki .....	78
2.6.1.2.Dış Kaynak Kullanma Kararında Dış Değerlendirme Kriterleri .....	79
2.6.1.2.1.Teknolojik Süreç ve Ürün Değişimlerinin Sıklık Derecesi.....	79
2.6.1.2.2. Tedarik Piyasalarının Sınırlılığı .....	80
2.6.1.2.3. Doğru Tedarikçiyi Seçmek .....	80
2.6.1.2.4. Müşteriler Üzerindeki Etkileri Analiz Etmek .....	82
2.6.1.3.Tedarikçilerle İlişki Türü Kararı .....	82

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE REKABET STRATEJİSİ KARARLARININ, DIŞ KAYNAK**  
**KULLANIMI VE SEKTÖREL REKABET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	84
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	87
3.3 Araştırmanın Ölçekleri.....	88
3.4. Pilot Çalışmalar ve Araştırmanın Tasarımı.....	90
3.6. Evren ve Örneklem Özellikleri .....	95
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	97
3.7.1.Maliyet Liderliği Stratejisi, Dış Kaynak Kullanımı ve Müşterilerin Gücüne İlişkin Hipotezler .....	100
3.7.2. Farklılaştırma Stratejisi Kararları ile Dış Kaynak Kullanımı ve Müşterilerin Gücüne İlişkin Hipotezler.....	102
3.8. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları.....	105
3.8.1. Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler) ve Normallik testleri .....	105
3.8.3. Veri Toplamak için Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliliği.....	111
3.8.4.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	115
3.8.5.Korelasyon Analizi .....	120
3.8.6. Aracılık Analizleri .....	121
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>179</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Porter'ın Beş Güç Modeli.....	11
<b>Şekil 2.</b> Porter'ın Rekabet Stratejileri.....	31
<b>Şekil 3.</b> Doğrudan Etkinin Gösterimi.....	98
<b>Şekil 4.</b> Bir Arabuluculuk Etkisi Tasarım Çizimi.....	98
<b>Şekil 5.</b> Araştırmanın Modeli.....	99
<b>Şekil 6.</b> Rekabet Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.....	116
<b>Şekil 7.</b> Dış Kaynak Kullanımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı...	117
<b>Şekil 8.</b> Müşterilerin Gücü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.....	119
<b>Şekil 9.</b> Maliyet Liderliği Stratejisi Dahil Edilen Modelin Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.....	122
<b>Şekil 10.</b> Farklılaştırma Stratejisi Dahil Edilen Modelin Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.....	124

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Tanımlar .....	43
<b>Tablo 2.</b> Maliyet Liderliği Stratejisi Kararları Tanımlayıcı İstatistikler .....	105
<b>Tablo 3.</b> Farklılaşma Stratejisi Kararları .....	107
<b>Tablo 4.</b> Dış Kaynak Kullanımı Kararları Tanımlayıcı İstatistikler.....	108
<b>Tablo 5.</b> Müşterileri Gücüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	109
<b>Tablo 6.</b> Maliyet Liderliği Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.....	112
<b>Tablo 7.</b> Farklılaştırma Stratejisi Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.....	113
<b>Tablo 8.</b> Dış Kaynak Kullanımı Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.....	113
<b>Tablo 9.</b> Müşterinin Gücü Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.....	114
<b>Tablo 10.</b> Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri.....	117
<b>Tablo 11.</b> DKK Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri .....	118
<b>Tablo 12.</b> Müşterinin Gücü Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri.....	120
<b>Tablo 13.</b> Değişkenlere ait Pearson Korelasyon Testleri .....	121
<b>Tablo 14.</b> Maliyet Liderliği Modeli Process Modülü ile Bootstrapp Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.....	124
<b>Tablo 15.</b> Farklılaştırma Stratejisi Modeli Process Modülü ile Bootstrapp Regresyon Analizi Modelleme Bulguları .....	126

**SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ**

AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CI	Çevresel İyileştirme
DFA	Doğrulayıcı Faktör analizi
DK	Dış Kaynak
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GA	Güven Aralığı
GFI	İyilik Uyum İndeksi
LLCI	Güven Aralığı Alt Sınır Değeri
ULCI	Güven Aralığı Üst Sınır Değeri
SE	Standart Hata
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TLI	Tucker-Lewis İndeksi

## GİRİŞ

Küresel ekonominin ve hızla değişen pazarların ortaya çıkışı, ürün ve teknolojilerin karmaşıklığı hemen hemen bütün sektörler için standart hale gelmiştir (Christopher, 1998;2000). Ürünlerde ve sistemlerde arz eden bu değişim, büyük pazar değişimlerine, yeni malzemelerin ve işleme teknolojilerinin tanıtımının yanı sıra tüketici tercihlerinde ve ürün çeşitliliğinde de büyük değişikliklere sebep olmuştur (ElMaraghy, vd., 2012). Özellikle günümüzde çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletme hem milli ekonomilerin küreselleşmesinin hem de çok uluslu dev işletmelerin yarattığı muazzam rekabet baskıları nedeniyle hayatta kalma mücadelesi vermektedir (Mulhern ve Stewart, 2003).

Birçok yönetici, bu zor ve rekabetçi çevreyle karşı karşıya kaldığında sektörde geçerli olan uygulamaların ve doğru kararların ne olduğunu bilmek ister. Yöneticilerin hangi kararların iyi, hatta en iyi olduğunu bilmek için, piyasadaki hâkim uygulamaları teşhis etmeleri gerekir. Fakat “Sosyal Darwinci Ekonomi” yaklaşımına göre rekabetçi piyasaların varlığı, işletme yöneticilerinin en azından optimal davranışa ve karara yaklaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluk yanlış kararlara, yanlış karar ve uygulamalar ise işletmelerin piyasa mekanizması içinde yok olmasına neden olabilir. Hayatta kalarak sektöründe başarılı olan işletmelerin büyük kısmı ise süreç içerisinde doğru kararlar verenlerden oluşur. Başarılı işletmelerin bu karar ve uygulamaları, hayatta kalmak ve büyümek isteyen tüm örgütler, yöneticiler ve araştırmacılar için bilinmeye değerdir (Anderson, 1988). Buna rağmen doğrusal tek yönlü düşünme şekli uygulamada ve işletme literatüründe hâlâ baskındır (Woodside, 2005). Genellikle doğal, örtük, insani eğilim, sistem düşüncesini görmezden gelerek tek yönlü bağlantılara odaklanmaktadır. Eylemlerin aşağı yönlü etkileri ve geri bildirim döngüleri de genellikle görmezden gelinmektedir. Şurası açıktır ki sistemler, daha açık hale getirilmeden ve gerçekleştirilen stratejik uygulamalar ampirik olarak test edilmeden kavranamayacak kadar karmaşıktır (Spruill vd., 2001; Jackson, 2016). Sektörel çerçevede var olan bu karmaşıklık düzeyini hafifletmek, paydaşlar hakkında veri toplamak güncel saha çalışmaları gerekmektedir. Sahadan ve sektörden araştırmacıların elde edeceği gözlemler, içgörüler ve birincil verilerle oluşturulan yeni iddialar (Woodside, 2005) çok yönlü bakış açılarını geliştirecektir. Bu nedenle yöneticiler uygulanan stratejileri anlamak ve stratejik kararlar almak için sistem düşüncesini benimsemeyerek, değişkenlerin diğer değişkenlerle her türden ilişkilerini kavramalıdır, çünkü hiçbir şey tek bir yönden etkilenmez (Senge,

1990). Porter'a göre de yöneticiler, rakiplere doğrudan bakmanın yanında rekabet ortamını tanımak ve yönetmek veya örgüte karşı rekabet eden daha geniş bir bakış açısı tasarlamalıdır (Porter, 1979). Stratejik karar ve planlamalar bir kez gerçekleştirilerek herkesin uyacağı bir kalıptan ziyade sürekli, devam eden bir süreç olarak görülmelidir. Tüm stratejik karar tipleri ne başlangıcı ne de sonu olan dinamik bir geri bildirim süreçleridir (Cohen ve Cyert, 1973). Bu bağlamda yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de kaynaklarının verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak için sahip oldukları stratejik karar tiplerinin sektördeki rekabet düzeylerini nasıl etkilediğini belirli aralıklarla ölçmesi gerekir. Bu geri bildirim süreçleriyle sektörel değişikliklere ve yeniliklere kendilerini uyarlamaları işletmelerin devamlılığı için elzemdir. Günümüzün modern örgütleri, dramatik değişikliklerle karşı karşıyadır ve iş ortamının nasıl geliştiğini etkileyen ve hatta belirleyebilen yenilik dalgalarına uyum sağlamaları gerekmektedir (Liu ve Brody, 2016). Zira günümüzde işletmeler için en hayati hususlardan biri, sürekli değişimlerin karşısında esnek kalabilmektir. İşletmeler, kaynaklarını ve üretken kapasitelerini en üst düzeye çıkararak modern iş dünyasında bir konum elde etmek ve devamlılıklarını sağlamak için dinamik pazarlara ve rekabet ortamına uyum sağlamalıdır (Barney ve Hesterly, 2007). Bugünkü modern iş dünyası ve pazarlar, merkezinde yer alan bilgi, iletişim ve teknolojik yeniliklerin oluşturduğu değişimle her geçen gün daha da karmaşıklaşmaktadır. Sektörlerin sorunları ve karmaşaları arttıkça, ilgili kararların sonuçlarını tahmin etmek giderek daha zor hale gelmektedir (Bennet ve Bennet, 2013). Var olan değişimle başa çıkması gereken işletme yöneticileri, çoğu zaman bilinçsizce savundukları yerleşik varsayımlara ve neden-sonuç ilişkilerine güvenirlir. (By, 2005). Bu durumun sonucu olarak da faaliyet gösterdiği sektörlerde kısa vadede kârlı getiriler sağlıyor gibi görünen işletme kararları, özellikle yıkıcı teknolojilerin uzun vadeli etkisini takdir etmekte başarısız olabilirler.

Var olan bu sürekli değişimin meydana getirdiği yoğun rekabet halindeki iş ortamlarında ve pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin hayatta kalmak için faaliyet sürdürdükleri sektörlerde meydana gelen paradigma değişmelerine uyum sağlamaları gerekir (Clarke ve Clegg, 2000). İşletmelerin ortaya çıkan eğilimler ve değişimlere bağlı olarak oluşturulan geniş, çok boyutlu, çok paydaşlı bir bakış açısı ile sürekli bir durum analizine ihtiyaçları vardır. Yöneticiler sektörel güçleri de değerlendirecekleri bu analiz sonuçlarıyla ve sistem yaklaşımı perspektifiyle stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Gerçekleştirilecek durumsal analizler yeni paydaşları içermeli ve kesinlikle durağan

olmamalıdır (Schwartz, 1991). Çünkü hükümet politikaları, makroekonomik ve çevresel koşullar değiştikçe, işletmelerin güçlerinin ve bu değişimin sektördeki kümülatif etkilerinin değişeceği aşıkardır (Mohapatra, 2012). Şayet iş planlarında ve stratejilerde küresel ve çevresel perspektifler göz ardı edilirse gelecekteki büyüme sınırlı olabileceğinden; küresel, sosyal ve çevresel koşullardaki değişikliklerin sunduğu “tehdit ve fırsatlar” gözden kaçırılır. 1990'lardan bu yana, çevresel ve sosyal faktörler, her büyüklükteki işletme için giderek daha önemli stratejik hususlar haline gelmiştir. Bu sebeple gelişen 21. yüzyıl piyasa koşullarında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler yeni paradigmlar geliştirmek zorundadır (Freidman, 2005). Bu iç ve dış koşullar sonucunda işletmeler örgütsel yapılarını, ürün portföylerini, müşteri segmentlerini hızlı ve verimli bir şekilde ve sürekli olarak değiştirmekle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, stratejik planlama sürecinde yeni yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, sıklıkla kullanılan “paradigma kayması” terimi, yalnızca sektörler ve işletmeler için değil (Nylén ve Holmström, 2015) aynı zamanda bu araştırmada ele alınan problem için de oldukça meşrudur. Zira literatür genellikle sektörel güçlerin ve değişimlerin rekabet stratejileri üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. (Dev ve Hubbard, 1989; Grant, 1991; Olsen ve Roper, 1998, Dubé ve Renaghan, 1999; Kim ve Oh, 2004; Taylor ve Finley, 2008). Bu çalışmada ise stratejik kararların Porter’ın beş güç modeli unsurlarından biri olan müşterilerin gücü üzerindeki etkisi ile dış kaynak kullanımının bu etki üzerindeki aracı rolü araştırılmaktadır.

Porter, iş ortamındaki başarıların veya başarısızlıkların nedenlerinin birbiriyle etkileşime giren çeşitli yapısal unsurlar içerdiğini vurgulamaktadır. Porter’ın beş kuvvet modeli, özellikle küçük işletmelerin kullandıkları stratejileri keşfetmek ve ilgili sektörün yapısını anlamak için uygun bir çerçeve olarak literatürde kabul görmektedir (Jakes, 2018). Bu model, işletmelerin stratejik kararlarının ve çevrimiçi gerçekleştirdikleri dış kaynak kullanımının gelişmekte olan pazarlarda, günümüzün yenilikçi ve değişen iş ortamının içinde müşterilerin gücünün ve düzeyinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, bu analiz ve çerçeve, sadece işletmelerin belirli bir zamanda sektöre ilişkin bir bakış açısı elde etmelerine değil, aynı zamanda sektörün dinamiklerine ve gelecekteki olası değişikliklere ilişkin bir görüş elde etmelerine de olanak tanır.

Bu amaçla öncelikle; çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan müşterilerin gücü ile sektörel rekabet unsurları, Porter’ın beş güç modeli bağlamında kapsamlı bir literatür çalışması ile incelenmiş ve konu hakkında ayrıntılı teorik bilgiler üzerinde durulmuştur.

Birinci bölümü oluşturan rekabet kavramı ile Porter'ın sektörel rekabet unsurları ve Porter'ın rekabet stratejisi karar tipleri hakkında daha önce yapılmış olan bilimsel çalışmalar ve uygulamadaki örnekler yardımıyla zenginleştirilerek mevcut literatürden bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dış kaynak kullanımı, kavramsal çerçeve, değişkenlerin tarihsel gelişimleri, önemleri de göz önünde bulundurularak; çeşitli yaklaşımlar yardımıyla alandaki tartışmalara, bilimsel çalışmalara ve uygulamalara da yer verilerek kapsamlı bir şekilde literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçme araçlarına ve modele uygun şekilde ikincil kaynaklar kullanılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

İşletmelerin var olan rekabet stratejisi kararlarının (maliyet liderliği, farklılaştırma) sektörel rekabetin önemli bileşeni olan müşterilerin gücü üzerindeki etkileri ve çevrimiçi dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkileri incelemek için tündengelim perspektifinde (yani modeli geliştirme, test edilebilir hipotezler formüle etme, veri toplama, sonra hipotezleri test etme) bir yapıya sahip nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan bu araştırma kısmında, literatürde sıkça tercih edilen anket yöntemi ile yapılan araştırmada, belirlenen örneklemden ölçekler aracılığıyla toplanacak veri seti üzerinden model ve modele dayalı hipotezler ampirik olarak doğrulanmaya çalışılmıştır (Frankfort-Nachmias ve Nachmias, 1992).

Nicel analiz yoluyla yürütülen çalışmada, analiz için yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren 203 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Bu bölümde nicel verilerden SPSS 23.0 programıyla elde edilen ortalama, standart sapma, normal dağılım varsayımı için önem arz eden çarpıklık değerleri gibi tanımlayıcı istatistiksel bulgulara ve ölçeklerin geçerlilik, güvenilirliklerine ilişkin SPSS programının yanında Amos 20.0 istatistik analiz programıyla gerçekleştirilen testlere ve bulgulara yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü test etmek için korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide altta yatan süreçleri daha iyi anlamak, etkileri incelemek için temeli doğrusal regresyona dayanan Hayes (2013) tarafından SPSS'de kullanım için geliştirilen ve birçok disiplinde yaygın olarak kullanılmaya başlayan (Amor vd., 2020; Kokoç, 2021; Oguegbe ve Edosomwan, 2021; Salman vd., 2021; Sandroto ve Fransiska, 2021; Chen vd., 2021; Arrivillaga vd., 2022; Shan vd., 2022; Fontes-Perryman ve Spina, 2022; Nottage vd., 2022; Borah vd., 2022; Browne vd., 2022; Potas vd., 2022) PROCESS Makrodan yararlanılarak aracı değişken analiz testleri yapılmıştır. Bu analiz

ve modellemeyi kullanmaktaki gayemiz, çok da açıklayıcı olmayacak bir dizi bireysel regresyon ve hatta yanıtıcı çıkarımlar sağlayabilecek parça parça analizler yapmaya çalışmak yerine, değişkenler arasındaki ilişkiler dizisinin bağımlı doğasını yakalamaktır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET

#### 1.1. Rekabet

Kamus-ı Türki'de yer alan şekliyle “rekabet” meslek veya sanatta yarışma, bir şeyi elde etmek için başkasıyla mücadele etme anlamına gelen sözcük, Arapçadan dilimize geçmiştir. Denetim, kontrol etme, dikkatle gözlemek, gözetlemek, müşahede manasındaki sözcük, Arapça “ra-ka-be” mastar kökünden türemiştir (Mutçalı, 2012: 371). Günümüzde genel olarak kullanılan şekliyle ise Latince “competer” kökünden türemiştir (Ambastha ve Momaya, 2004:45). Latince kökünden İngilizceye “competition” olarak geçen rekabet kavramı ise çekişen iki kişi arasındaki yarışma, mücadele manasında kullanılmaktadır (Longman Modern English Dictionary, 1976: 223). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “aynı amacı güden kimseler arasında yarışma, çekişme ve yarış”, Biyoloji Terimleri Sözlüğünde (1998) “Belli bir hayat kaynağı için iki organizma veya popülasyon arasında süren mücadele” şeklinde tanımlanmıştır. Rekabet kurumu ise piyasadaki işletmeler arasında özgürce ekonomik kararlar alınabilmesine ortam hazırlayan yarış şeklinde bir tanımlamaya gitmiştir (rekabet.gov.tr). Bu tanımların incelenmesi neticesinde rekabet kavramı için rakibin belirli bir amaç için gözetim altında tutulması manasına geldiği söylenebilir.

İktisadın babası olarak anılan Adam Smith, rekabet mevhumunu bilimsel bağlamda ele alan ilk bilim insanı olmuştur (Savaş, 1999:284). Ulusların Zenginliği isimli meşhur eserinde iktisadi yaşamı bir sahne olarak gören Adam Smith, bu sahneyi oluşturan temel figürün satıcılar ve alıcılar arasındaki rekabet olduğunu ifade etmiştir. Eserde rekabetin, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmek için kullandıkları bir güç unsuru ve araç olma özelliği taşımasının yanında ekonomik kararların alınmasında bir özgürlük alanı olarak algılandığı vurgulanmıştır (Tokatlıoğlu, 1999: 7-10). Yine Krugman “Competitiveness: A Dangerous Obsession” isimli eserinde, fiilen ülkelerin rekabetinden söz edilemeyeceğini, gerçekte rekabetin işletmeler arasında var olduğunu iddia etmiştir (Krugman, 1994). Kavram birçok iktisatçı tarafından özellikle mikro iktisat alanında çok yönlü olarak bilimsel çalışmalarda kullanılmıştır (Barney, 1986:791). İzaha çalıştığımız bu geleneksel mikro düzeydeki rekabet anlayışı ortaya çıkan gelişmelerin ve değişimlerin etkisiyle genişleyerek hem iktisat hem de işletme literatüründe farklı rekabet anlayışlarını ve düzeylerini beraberinde getirmiştir. İşletme alanında saygın bir isim olan Porter (1980,

1985, 1991, 1996 ve 1998); işletme, sektör ve ülke bağlamında rekabet üzerinde durarak, rekabeti çeşitli ölçek ve düzeylerde tanımlamıştır.

Bugüne kadar rekabet olgusunun önemi üzerinde araştırmacıların fikir birliği içinde bulunmalarına rağmen literatürde disiplinler ve yazarlar arasında ortak bir tanıma ulaşılmamıştır (Thurbin, 1998:5). Hayek'in, insanın merak etme güdüsü ve içtimai bir varlık olmasından kaynaklı olarak diğerlerinden iyi olup olmadığını belirleme yolu (Hayek, 1982: 68) olarak tarif ettiği rekabet; işletmeler için, kuruluş gayelerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği, işletme fonksiyonlarının çalışması, çevreyle uyumu ve yeniliklere açık olması gibi performans göstergelerini doğrudan etkileyen önemli hususlar arasındadır (Porter, 1985: 1). Bu önemli husus, farklı ekonomik birimlerden oluşan piyasada, çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen her bir birimin içinde olduğu bir yarış hali olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2013: 39).

Bir diğer tanımlamada ise rekabet, işletmelerin yaşamlarını devam ettirerek başarılı olmaları, daha üstün bir seviyeye ulaşmaları, maddi anlamda diğerlerinden üstün olmak için yaptıkları bir yarış olarak tarif edilmiştir (Özkara, 1997: 47). Bazı araştırmacılar müşterileri de rekabet süreci içine dahil ederek kavramı, müşterilerin ve işletmelerin aynı kaynakları elde etmek amacıyla ortaya koydukları mücadele anlamında kullanmışlardır (Elbert ve Griffin, 2000:348). Stigler (1964) bu minvalde rekabeti, aynı anda elde edilmesi mümkün olmayan bir şey uğruna birden fazla tarafın elde etmek için çaba göstermesi sonucu ortaya çıkan yarışma olarak ifade etmiştir (The New Palgrave Dictionary, 2008). Bu bakış açısıyla rekabet, görelî olarak hakkaniyetli bir yarış ortamında, benzer konumdaki farklı katılımcının yarışma normlarına bağlı kalarak, eş zamanlı olarak bir kaynak ya da konumu elde etmek gayesiyle gerçekleştirdikleri çabalar bütünüdür (Tutkavul ve Elmacı, 2016).

Sektör düzeyinde araştırmacılar rekabeti genel olarak ürün ve fiyat merkezli olarak incelemiştir. Bu bağlamda rekabet, rakiplere göre düşük maliyetli ürünler ortaya koymak ya da yüksek fiyata daha kaliteli ürün üretebilme yeteneği açısından işletmelerin gösterdiği performansla ilişkilendirmişlerdir. Birçok farklı ülkedeki yüzlerce sektörde yapılan çalışmalar, uluslararası rekabetçi işletmelerin, en ucuz üretim girdisini kullanan ya da büyük ölçekli seri üretim yapanlar olmadıklarını ortaya koymuştur. Bunlar, genellikle ve sürekli olarak yeteneklerini yenileyen ve geliştiren işletmelerdir. Buradaki yenilemeden kasıt, ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlandığını, nasıl üretildiğini, nasıl pazara

sunulduğunu ve satış sonrası nasıl desteklendiğini ortaya koymaktır (Porter ve Linde, 1995: 98). Ekonomik anlamda rekabet, özel ya da tüzel kişilik olarak herhangi bir ekonomik faaliyet yürüten her bir aktörün, ürünün tedarikinden başlayarak nihai tüketiciye ulaşıncaya ve belirli bir sürede kullanım zamanına kadar, sadece en iyisinin yapılması konusundaki etkili ve bilinçli çabasıdır. Bir anlamda rekabet, belirli bir ekonomik sistem içinde rol alan aktörlerin, yürüttükleri ekonomik ve işletmecilik etkinliklerinde rasyonel, yasal ve etik değerlere uygun hareket etme konusundaki duyarlılık derecelerini gösterir ve bu yönüyle her türlü ekonomik ve işletmecilik etkinliklerinin en üst düzeydeki varsayımsal ve ideal durumunu temsil eder.

### **1.2.Porter'in 5 Güç Modeli ve Unsurları**

Modern strateji alanının babası ve rekabet gücü konusunda dünyanın en etkili düşünürlerinden Michael Porter'ın 1979 yılında "Rekabetçi Güçler Stratejiyi Nasıl Şekillendirir" ismiyle Harvard Business Review'da yayınlamış olduğu makaleyle işletmelerin faaliyet alanlarında stratejilerini etkileyebilecek güç unsurlarını incelemiştir (Dobbs, 2014) Daha sonra Porter (1980) dünya strateji alanında devrimsel nitelikte etkiler yaratacak olan Beş Güç Modelini ortaya koymuştur. Model, işletmelerin geleceğe dair rekabet durumlarını, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek iş çevrelerinde beş temel faktör üzerine inşa edilmiştir (Barney, 2002). Porter'a göre işletmeler, bu beş faktörü sağlıklı bir şekilde inceledikten sonra stratejik karar verme süreçlerini geliştirmelidirler (Ülgen ve Mirze, 2007).

Söz konusu model, çoğu zaman, belirli bir ticari sektörün dışarıdan incelenerek tanımlanması için etkili bir araç olarak görülmüştür (Johnson vd., 2008). Olası kârlılığın ve rekabetin öngörülerek gerekli çalışmaların yapılması işletmelere ve karar vericilere daha net tablolar sunmaktadır. Bulunduğu sektörü dikkatli bir şekilde analiz eden işletmeler, modeldeki güçlerin her birinin, başarı için önemini değerlendirebilecektir (Wheelen ve Hunger, 2005: 82-83). Bu sayede sektörün yapısı, muhtemel tehditler ve rekabetin durumunu ortaya koymak gibi stratejik yönetim açısından oldukça elzem hususlar belirlenebilecektir.

Porter'ın beş güç modeli, mikro çevrede rekabeti yönlendiren ve bir organizasyonun kâr etme yeteneğini tehlikeye atan beş gücü birbirinden ayırır. Porter'ın beş güç modelinin kökeni, endüstriyel ekonomi veya endüstriyel organizasyon yaklaşımına dayanmaktadır. Endüstriyel organizasyon yaklaşımı, bir organizasyonun,

faaliyet gösterdiği bir sektörün cazibesinin ve yapısının, sektöre katkıda bulunanların davranışlarını etkilemesi nedeniyle piyasa yapısı tarafından tanımlandığını varsayar (Raible, 2013; Slater ve Olson, 2002).

Porter, herhangi bir sektördeki rekabetin mevcut yoğunluğunu ve sektörün potansiyelini belirlemek için etkileşim halindeki bir dizi dış kuvveti detaylandırarak model haline getirmiştir. Bu modeli işletme karlılığı ve sürdürülebilirliğinin güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlayan Porter (1998) göre dış güçleri anlamak, işletmelerin pazarda stratejik bir avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. Bir endüstri içindeki dış güçlerin yoğunluğunun dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi, bir işletme sahibinin etkili stratejileri belirleme ve değerlendirme becerisini kolaylaştırır. Bu yönüyle Porter'ın beş güç modeli, genel stratejiler ve fırsat analizi gibi diğer analizleri tamamlayıcı niteliktedir (Peteraf vd, 2013; Porter, 1998).

Porter, iş ortamındaki başarıların veya başarısızlıkların nedenlerinin birbiriyle etkileşime giren çeşitli yapısal unsurlar içerdiğini vurguladı. Porter'ın beş kuvvet modeli, özellikle küçük işletmelerin kullandıkları stratejileri keşfetmek ve ilgili sektörün yapısını anlamak için uygun bir çerçevedir. Adib ve Habib (2016), Dimitrieska (2016) ve Safari vd. (2016), işletme sahiplerinin, stratejilerini uygulamak, rekabet baskısından kurtulmak, müşterileri çekmek ve işlerini uzun vadede sürdürmek için Porter'ın beş güç modelini kullandıklarının altını çizdi. Bu nedenle, Porter'ın beş gücünün analizi, işletme yöneticilerinin herhangi bir sektörün rekabet edebilirlik, karlılık seviyesinin (Jakes, 2018) ve rekabet gücünün kaynaklarını belirlemelerine yardımcı olabilir (Prasad ve Warriar, 2016). İşletme sahipleri ve yöneticileriyle birlikte, Jakes, (2018) göre birçok yazar çalışmalarında beş güç modelini kullandı. Ayrıca birçok çalışma, işletme sahiplerinin sürdürülebilirliği sağlamak, rekabet avantajını ve pazar pozisyonu güçlendirmede, müşteri sayısını ve ilişkilerini artırmada modelin etkinliğini göstermiştir (Yoon, 2020; Khurram, 2020; Nasser Al-Yasiri vd, 2020).

Bazı eleştirmenler ise, birkaç faktörle Porter'ın beş rekabetçi modelini farklı yönlerden eleştirmişlerdir. Genellikle modelin temel eksikliğinin, Porter'ın onu yarattığı tarihsel bağlamdan kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Dobbs, 2014). Onlara göre seksenlerde, tekrarlayan büyüme küresel ekonomiyi tanımlıyordu ve çoğu endüstrinin gelişimi, modern dinamiklere kıyasla tahmin edilebilir ve oldukça istikrarlıydı. İki binli yıllara gelindiğinde artık bu stabil yapıdan bahsedilemezdi (Dobbs, 2014; Prasad ve

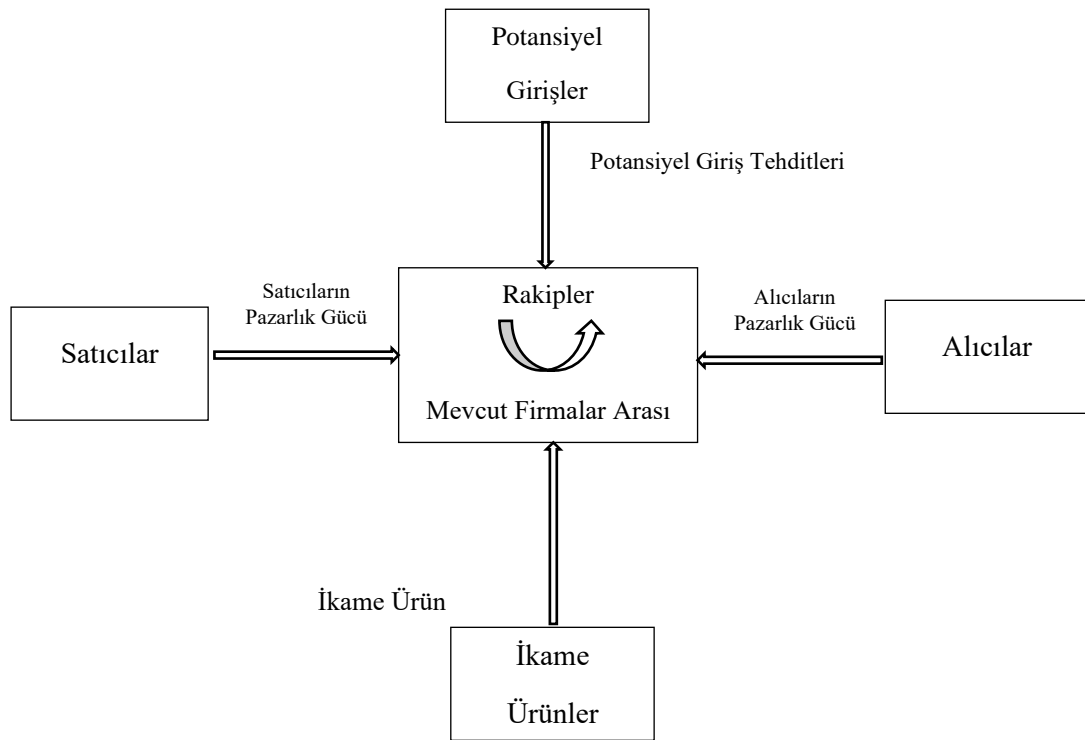
Warrier, 2016). Bu yazarlar Porter'ın piyasa yapılarını nispeten statik olarak varsaydığını, ancak mevcut dinamik pazarlarda durumun neredeyse hiç böyle olmadığını savunuyorlar (Guggenheim, 2016; Prasad ve Warrier, 2016). Dinamik pazar girişleri ve risk sermayesi veya teknolojideki atılımlar, tedarik zinciri ilişkilerini, giriş engellerini ve iş modellerini hızla ve tamamen değiştirebilir (Guggenheim, 2016; Prasad & Warrier, 2016). Bu nedenle, eleştirmenler, modelin, modern iş ortamlarında, piyasa dinamiklerini ve piyasasının yeni iş modellerini içermediği için dezavantajları olduğunu iddia ediyor. Çoklu ürün grupları, segmentler, yan ürünler ve karşılıklı ilişkiler içeren karmaşık sektörlerde ise beş gücün tamamını kapsamlı bir şekilde analiz etmek ve tanımlamak gerçekten zor bir iştir. Bu nedenle, eleştirmenler, Porter'ın beş kuvvet modelini uygulayarak, karmaşık sektörler veya büyük örgütler hedef alındığında bazı hayati unsurların gözden kaçırabileceğini iddia ediyor. Onlar bu durumun, sanal kurumsal ağlar, işletmelerin bilgi sistemlerinin bir değer zincirinde elektronik olarak birbirine bağlanması ve stratejik ittifaklar gibi diğer bütünleyici ve işbirlikçi stratejileri dikkate almadığı için, modelin stratejik anlayıştan yoksun olduğunu iddia ediyorlar (Dobbs, 2014). Bu bakış açısına göre Porter'ın beş rekabetçi modeli ekonomik olarak piyasaların mükemmel olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Modern iş dünyasında mükemmel pazar diye bir şey olmadığı için, günümüz piyasa oyuncuları arasında bilgi dengesizlikleri oluşmaktadır (Guggenheim, 2016).

Tüm bu eleştirilere ve küreselleşmenin getirdiği daha rekabetçi, çevresel ve teknolojik bilgilere açık erişim sağlayan internetin büyümesiyle daha da karmaşık hale gelen piyasalara rağmen; Thurlby (1998), Andriotis (2004), Dälken'in (2014), Sanfelice (2014) ve Ratnatunga (2014)'e göre sektörel bakış açısı ve sektörün rekabet düzeyini ölçmek için geliştirilen Porter'ın Beş Rekabet Güç Modeli hala geçerlidir.

Her ne kadar mevcut sektörler dışarıdan bakıldığında birbirinden oldukça farklı görünseler de kârlılığın altında yatan nedenler bağlamında bütün sektörler hemen hemen aynıdır. Bu bakımdan sektörlerin kârlılığı kısa vadede yüzlerce hatta binlerce değişkenle ilişkili olsa da sektörel rekabetin yapısı orta ve uzun vadede bu beş güçle belirlenir. Bu yapı bir sektörün uzun vadeli kârlılığının yanı sıra, işletmelerin sektör rekabetini nasıl kendi lehlerine etkileyebileceklerinin anlaşılmasını da sağlar (Porter, 2010). Bu durum yalnızca yurtiçi pazar için geçerli değildir. Aynı zamanda uluslararası pazarda da işletmeler rekabetin yoğunluğunu ve temelini beş rekabet gücüyle somutlaştırılabilir (Johnson vd., 2005:115).

Porter'ın tanımladığı bu beş güç aşağıdaki gibidir:

1. Müşterilerin pazarlık gücü,
2. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
3. Olası yeni girişimcilerin ortaya çıkardığı tehdit,
4. İşletmelerin ürünlerine alternatif ürün ve hizmetlerin tehdidi,
5. Sektördeki işletmeler arası rekabetin şiddeti



**Şekil 1.** Porter'ın Beş Güç Modeli.

Kaynak: Porter, M.E., "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985.

Beş rekabet gücü üzerinden sektörün vaat ettiği potansiyel kâr belirlenirken aynı zamanda sektörün meydana getirdiği ekonomik değer ilgili işletmeler ve paydaşlar arasında oransal olarak nasıl paylaşıldığı ortaya konur. Sektörde üretilen ürün ve hizmetin ikameleri tarafından ne kadar sınırlandırılabilirliği, sektöre girme niyeti taşıyan yeni girişimciler tarafından ekonomik değer ve pazarın ele geçirilebileceği belirlenebilir. Olası kârın ne düzeyde müşterilere ya da tedarikçilere feda edilebileceği yine model üzerinden anlaşılabilir. Açıkça görüldüğü üzere bu güçler, sektördeki rekabet

bileşenlerinin ve ilişkilerinin adeta fotoğrafını çekerek, işletmelerin sektör içindeki paydaşlara göre gücünü, konumunu belirlemesine ve buna uygun stratejiler belirlemesine temel oluşturur ya da belirlenen stratejilerin ölçümlenmesine yardımcı olur.

Çünkü Porter (1985, 4)'a göre bir işletmenin kârlılığının ilk temel belirleyicisi pazarın çekiciliğidir. Rekabet stratejisi, bir pazarın çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarının çok yönlü anlayışından büyümelidir. Rekabet stratejisinin nihai amacı, bu kurullarla baş ederek en ideal şekilde işletmenin lehine gelişme kaydetmektir.

(Dobbs, 2014:33-34) bir endüstri analizi şablonu olarak alınan beş güç modelinin karmaşık ve daha derin içgörüler elde etmek için kullanılabileceğini öne sürüyor. Gerçekte, beş güç teorisi, uygulayıcılara endüstri yapısı ve tedarik zincirleri hakkında düşünceleri ve bunlarla yüzleşmeleri, güçlü yönleri ve rekabet güçlerinin tehdidini anlamaları ve ardından kendi iç veya dış temel yetkinliklerini bulmaları konusunda rehberlik etmek için faydalıdır.

### **1.2.1.Müşterilerin Pazarlık Gücü**

İşletmelerin yegâne varoluş sebebi ve gelir kaynağı olan müşterilerin satın alma ve pazarlık yapma gücü, işletmelerin faaliyette bulunduğu herhangi bir sektörde rekabeti etkileyen önemli unsurlarından biridir (Ülgen ve Mirze, 2007:99-102). Bu önemli gücün sektörel rekabeti etkileme derecesi, var olan müşterilerin pazarlık yapabilme şanslarına ve fiyatlara karşı gösterdikleri tepkilere bağlı olarak değişir. Müşteriler, herhangi bir ürün satın almak isterlerken, eğer mal ve hizmet piyasasında ürünler, gelir düzeyleri ve kalite açısından farklılaştırılmamış ise sektördeki fiyatlara karşı duyarlılık gösterirler. Zira güçlü müşteriler yüksek kalitede ürün ve hizmeti düşük fiyat düzeylerinden satın alabilmek için işletmelerin fiyat politikalarına baskı uygulayacaklardır. Aynı şekilde, bilinçli ve rasyonel tüketicilerden meydana gelen bir müşteri grubunun varlığı, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen önemli bir değişkendir. Bu baskı işletmelerin kârlılık oranlarını düşürürken, sektörde var olan rekabeti daha fazla artıracaktır.

Sektörde satıcı değiştirme maliyetlerinin düşük olması ya da maliyetinin hiç olmaması, ürünlerin benzer özelliklere sahip olması, alıcı sayısının az olması gibi durumlar müşterilerin elini güçlendiren ve pazarlık kozlarını artıran hususlardır (Porter, 2008:78). Pazarlık şansı yüksek, güçlü ve kârlılık üzerinde doğrudan etkili müşteriler sektörel rekabet açısından çok önemli bir güç haline gelecektir.

Özellikle var olan ürün ya da hizmetlerin basit ve standart olduğu, bu sebeple ürünlerin kolay taklit edilebildiği durumlarda müşteriler, benzer ürün bulacaklarına genellikle yüksek derecede inanırlar. Müşterilerde var olan bu inanç satıcılar arasındaki rekabeti artırıcı etkiye neden olur. Bu ise onlarda, satıcıları birbirine karşı kullanma fikrini geliştirecektir (Porter, 2008:43). Müşterilerdeki bu mülahaza ve davranışsal eğilim sektördeki işletmelerin fiyatları üzerinde de düşürücü etkiye neden olacaktır.

Müşterinin pazarlık gücünü artıran bir başka husus ise müşteri sayısının az veya sınırlı olması buna karşın ürün/hizmet taleplerini sektörde karşılayabilecek çok sayıda işletmenin bulunmasıdır. Mal/Hizmet arzındaki talebe nispeten oluşan bu fazlalık sektörün kârlılığı üzerinde baskı uygulayacak aynı zamanda müşterileri daha kaliteli mal ve hizmet talep edebilir hale getirecektir. Müşteriler sektördeki işletmeler üzerindeki baskısını artırarak, onları istekleri ve talepleri doğrultusunda dönüşmeye zorlayacaktır.

Özetle aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücü ve sektör üzerinde müşterilerin hissedilen baskısı artacaktır (Vuylsteke vd., 2011).

- Sektördeki işletme sayısına göre az sayıda müşteri olması,
- Müşterinin aldığı ürün/hizmet miktarının işletme cirosu içinde önemli bir orana sahip olması (Ülgen ve Mirze, 2007:99)
- İşletmenin ürünleri/hizmetleri farklılaşmamış ya da ikamesinin kolay olması,
- Müşterilerin satın aldığı ürünü geriye doğru büyüyerek kendisinin üretmesi olanaklarının yüksekliği,
- Müşterilerin ürün /hizmet ve pazar hakkında yoğun şekilde bilgiye ulaşabilmeleri hali,
- Müşterilerin başka bir işletmeden satın alma maliyetinin düşük ya da değiştirme maliyetinin olmaması durumlarında (Ülgen ve Mirze, 2007:99),

Günümüzde müşteriler, kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak firma, ürün ve hizmetler hakkında küreselleşmenin ve iletişim araçlarındaki baş döndürücü hızlı gelişmelerin etkisiyle her zamankinden daha fazla bilgiye ulaşır hale gelmiştir. Bu gelişmeler müşterilere, ürünler ve onların özellikleri arasında karşılaştırma yaparak kendileri için en iyisi olduklarına inandıkları firmaları tercih etme imkânını sağlamıştır. Tercih edebilirlikteki bu güç, müşterileri hep daha iyisini talep eder hale getirmiştir



(Mohapatra, 2012). İşletmeler özellikle e-ticaretin ve çevrimiçi sipariş hizmeti veren e-aracı hizmetlerindeki gelişmelerin, müşteri gücü ve bu gücün bir işletmenin stratejilerini nasıl etkileyebileceği konusunda, güçlü bir farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin can damarı olan müşterilerin, sektördeki rakipleri birbirine karşı zorlayarak, daha yüksek mal veya hizmet kalitesini daha düşük fiyatlardan talep etmeleri, işletmenin karlılığının azalmasına yol açabilir. Ürün farklılaştırma eksiklikleri, tüketicilerin fiyat duyarlılıkları, maliyetlerle ilgili kamu bilinci yoksunluğu işletmeler karşısında müşterileri daha güçlü hale getirmektedir. E-ticarete dayalı hizmet ve ürünlerin alıcıları, aynı ürün ve hizmetleri sağlayan sayısız rakipten giderek daha fazla haberdar olmakta; bu farkındalık, e-ticaret alıcıları arasında daha güçlü müşteri gücüne yol açmaktadır (Mou vd., 2020). Müşteri gücünün potansiyel olumsuz etkilerini azaltabilmek için ürün veya hizmet farklılaşması yaratmak adına tutarlı çaba gösterilmelidir.

Ayrıca internet ve e-ticaret iş süreçlerinin hemen her alanında paradigma kaymalarına neden olmaktadır. Stratejik rekabet alanında da önemli paradigma kaymaları meydana gelmektedir. Buna rağmen stratejik rekabeti çevresel bağlam içinde ele alan Porter'ın beş güç modeli hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından, stratejik yönetim çalışmaları yürütülürken kullanılan standart bir araç haline gelmiştir (Rugman ve Verbeke, 2000). Porter bu durum, teknoloji değişiyor olsa da insanların işletmelerin yarattığı ekonomik değeri veya geleneksel rekabet kurallarını değerlendirme biçimini değiştirmemesine bağlamaktadır (Porter, 2001).

### **1.2.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Sektör içi ilişkileri, sektörel rekabeti, işletmelerin stratejik karar ve davranışlarını belirleyecek, iş çevresi faktörlerinden bir diğeri, işletmelerin ihtiyaç duydukları girdileri temin eden tedarikçilerin pazarlık güçlerinin varlığıdır (Ülgen ve Mirze, 2007:97).

Herhangi bir sektörde tedarikçilik yapan işletmeler kârlarını artırmak için ürünlerini ve hizmetlerini yüksek fiyatlara sunarak daha fazla değer yaratabilmek isterler. Bu tedarikçi işletmeler fiyatları artırma, sattığı ürünlerin/hizmetlerin kalitesini ya da devamlılığını azaltma tehdidi ile pazarlık güçlerini göstermektedir. Bu gücün büyüklüğüne bağlı olarak sektördeki işletmelerin maliyetleri artarak kârlılık seviyeleri etkilenmektedir. Gerçekten de güçlü tedarikçiler, sektörde hizmet verdikleri işletmelerin kârlılığını sınırlandırarak onları zor durumda bırakabilirler. İşletmeler hammadde, yarı

mamul, mamul gibi girdilerini temin etme açısından, sektörde hizmet eden tedarikçilere bağımlıdırlar (Porter, 2010: 43).

İşletmelerdeki bu tedarik bağımlılığını artıran, tedarikçileri güçlü kılan özelliklerin başında, tedarikçinin bulunduğu sektörün yoğunluğu gelmektedir. Tedarikçiler birçok sektöre hizmet veriyor ise yani satış yaptığı işletmelerin başka sektörlerde alternatifleri varsa bu durumda satış yaptıkları işletmelere karşı elleri daha güçlü olacaktır. Ayrıca, birçok güçlü tedarikçi, gelirleri için ağırlıklı olarak bir sektöre bağlı değildir, çünkü bazıları birkaç başka sektöre hizmet edebilir ve her birinden maksimum kâr elde etmekte tereddüt etmeyecektir (Porter, 1985). Şayet bir sektörde tedarikçilerin ürünleri açısından, yüksek talep ve kâr oranı mevcutsa, o zaman da tedarikçiler o sektörü uygun fiyatlı, kaliteli ve yenileştirilmiş ürün politikalarıyla, elinde tutmaya gayret edecektir. Daha fazla değer ve avantaj sağlayacağı düşünülen farklılaştırılmış ürünler ve hizmetler, sektördeki müşteri konumundaki işletmeler tarafından daha avantajlı görüleceğinden, bu ürünün tedarikçisi belirli bir güce sahip olacaktır (Porter, 1979).

Tedarikçi değiştirmenin ağır bedeller getireceği durumlar da, mevcut sektördeki tedarikçilerin gücünü arttıran hususlardan bir diğeridir. Tedarikçilerin işletmelere sunduğu ürünlerin/hizmetlerin özgünlüğü ve bu özgünlüğe uygun bir altyapı oluşturulmuşsa, üretim içerisinde tedarikçinin eli güçlenecek, ondan vazgeçilmesini daha da güçleştirecektir. Çünkü tedarik edilen ürünle/hizmetle işletme bütünleşmiş ya da üretim sürecinde kritik öneme sahip ve kullanımı öğrenilmiş bir girdinin, artık tedarikçi değiştirme maliyetleri daha da ağırlaşacaktır. Özetle tedarikçiler, sayıca az olduklarında yüksek güç sergilerler, farklılaştırılmış ürünler sunarlar ve ileriye dönük entegrasyon tehdidinde bulunabilirler.

Tedarikçilerin elini sektördeki firmalara karşı güçlendiren bir diğer husus ise müşteri konumundaki işletmelerin kuruluş ve üretim yerlerinin, bazı özel nedenlerden dolayı tedarikçilerine yakın bir mevkide bulunmasıdır. Bu durum, ilgili işletmelerin tedarikçilere olan bağımlılıklarını arttıracaktır. Tedarikçilerin sunduğu ürün veya hizmetin piyasada kıt olması ya da ikamesinin olmaması tedarikçilerin gücünü arttırarak fiyatların belirlenmesine neden olur. Güçlü tedarikçiler, daha yüksek fiyatlar talep ederek, kaliteyi veya hizmetleri sınırlayarak veya maliyetleri sektördeki işletmelere kaydırarak, kendileri için daha fazla değer elde edebilirler (Porter, 2008).

Tedarikçiler, şayet hizmet sunduğu sektörün pazarında yüksek kârlılık oranlarına ulaşacaklarına inanırlarsa, ileriye doğru büyüme ile sektöre dâhil olabilirler. Bu durum tedarikçileri sektörde faaliyet gösteren işletmeler için olası bir rakip haline getirir (Porter, 2008). Tedarikçiler, yukarda izah etmeye çalıştığımız nedenlerle işletmeler üzerinde ağır maliyetler oluşturabilirler. Yine aynı sebeplerden dolayı yüksek değiştirme maliyetleri işletmeleri alternatif tedarikçilerden uzaklaştırır. Güçlü tedarikçiler, maliyetleri fiyatlarına yansıtamayan bir sektörün kârlılığını sıkıştırabilir (Porter, 2008) Daha yüksek tedarikçi değiştirme maliyetleri, rekabetçi tedarikçi seçeneklerini azaltır ve bir tedarikçi tarafından satılan ürünlerin, algılanan değerini artırarak, daha güçlü tedarikçi gücüne yol açar (Mou vd., 2020).

Diğer yandan unutulmaması gereken bir diğer nokta ise tedarikçilerin de değişim maliyeti olabileceği ve bunun tedarikçinin gücünü kısıtlayan bir faktör olduğudur. Bunun yanı sıra tedarik edilen ürün ve hizmet, pazar koşullarında uygun fiyata birçok tedarikçiden kolaylıkla satın alınabiliyorsa, sektördeki işletmelerin alternatif tedarikçilere geçiş maliyeti yok ya da çok düşükse, ikame girdiler varsa, sektördeki işletmeler geriye doğru büyüme gerçekleştirerek ihtiyaçlarını kendileri üretebiliyorlarsa, tedarikçilerin gücünden ve fiyat belirleyebilmesinden bahsedilemez. Bir işletme, geriye doğru entegre ederek veya gereksinimlerini dış kaynak kullanarak çözebilir (Porter, 2008)

Öte yandan, işletmelerin tedarikçilerin pazarlık güçlerini tam olarak anlaması için tedarikçilerin sayısı, tedarikçinin büyüklüğü ve ikame müşterilerin mevcudiyeti (Slater ve Olson, 2002) tedarik maddelerinin farklılık veya aynılık durumları, tedarik ürünlerinin işletme faaliyetleri için algılanan önem derecesi, tedarikçilerin uzmanlık derecelerinin önemi, tedarikçilerin toplam satışları içinde işletmenin bulunduğu pazarın payı, geçmişte tedarikçi olan işletmeler arasından işletmenin bulunduğu pazara dikey bütünleşme ile girenlerin sayısı, işletmenin kârlılık durumu, işletmenin mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesi gibi faktörlere bakabilmesi ve bu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir (Porter, 2010: 43-44; Dinçer, 1998:205-2010).

### **1.2.3. Yeni Girişimcilerin Tehdidi**

Porter 1980 yılında yayınladığı “Competitive Strategy” isimli eserinde bazı sektörlerin; pazar, kârlılık, ürün ve sektörün kendi dinamikleri nedeniyle çekici hale gelebileceğini ifade etmiştir. Bu durum ilgili faaliyet alanlarına başka işletmelerin girişine sebep olur (Anderson ve Barker, 1994:101; Grundy, T. 2006:24). Sektöre girişler, yeni

kurulan işletmeler, sektördeki işletmelerle birleşmeler ya da yeni işletmelerin satın alınmasıyla gerçekleşir (Ülgen ve Mirza, 2007:96). Porter (1985:8), bir sektöre yeni girenlerin; yeni kapasite ve fiyatlar, maliyetler ve rekabet etmek için gerekli yatırım oranı üzerinde baskı yaratan pazar payı kazanma arzusu getirdiğini belirtir. Bununla birlikte, giriş tehdidi büyük ölçüde giriş engellerinin ne kadar yüksek olduğuna ve pazarda kaç kuruluşun bulunduğuyla bağlı olacaktır (Johnson vd, 2008).

Belirli bir sektördeki işletmeler, olası rakiplerin kendi alanlarına girerek, yeni rakipler olarak karşılıklarına çıkmalarını istemeyecekler ve mümkünse engel olmayı bile düşünebileceklerdir. Çünkü pazara yeni giriş yapan işletmeler doğal olarak pazar payı ve kâr elde etme çabası içinde olacaklardır. Yeni giren işletmeler düşük fiyatları ve rekabet edilmesi gerekli pazar payını da beraberinde getirirler. Bu da halen faaliyetlerini sürdüren işletmelerin kârlılığı için tehdit oluşturacaktır. İşletmeler pazara yeni girenleri vazgeçirmek gayesiyle, fiyat düşürme veya rekabet için yeni kaynaklar oluşturma gibi yöntemler kullanacaklardır (Porter, 2008).

Sektöre girmek isteyen bir işletmenin, karşılaşacağı tehditler sektörde bulunan mevcut firmalardan göreceği tepkiye ve giriş engellerine bağlıdır (Porter,2003). Sektöre girmek isteyen olası işletmelerin tehdidi, sektöre ayak uydurmak için aşılması gereken engellerle dengelenir. Sektördeki bu kritik engeller şöyledir (Porter, 1997:13;1985; Choi vd., 2019):

- a. Arz Yönlü Ölçek Ekonomisi: Sektörde var olan işletmelerin üretim hacmi, araştırma yatırımları veya müşteri hizmetleri ve ilişki düzeyleri yüksek olabilir. Bu durum özellikle ölçek ekonomisine sahip sektördeki işletmelere maliyet üstünlüğü sağladığı için (Hill ve McShane, 2008), sektöre girmek isteyen olası işletmelerin, belirli bir süre için zararı göze almaları gerekebilir.
- b. Dağıtım Kanallarına Eşit Olmayan Erişim: Yeni girenlerin bir dağıtım ağına sahip olması veya rakipler tarafından kullanılan dağıtım kanallarına erişime ihtiyacı vardır.
- c. Sermaye gereksiniminin yüksekliği: Sektörün yapısı gereği iş ve yatırım yapmak yüksek sermaye gerektirebilir (Ülgen ve Mirza, 2007:96).
- d. Sektördeki markalara yüksek sadakat ve ürün farklılaştırmanın zorluğu: Sektöre girmek isteyen firmanın ürün farklılaştırmasına gitmesi ve mevcut markalara ait

önemli pazarlama ve reklamlarla desteklenen mevcut marka bağlılıklarını aşması gerekir.

- e. Müşteri Değişirme Maliyetleri: Uyumluluk gereksinimleri veya yeniden eğitim maliyetleri gibi nedenlerle, müşterilerin mevcut ürünlerden geçiş yapmasının bedelleri olabilir. Yeni girecek olan işletme ya bu ürünleri çok cazip fiyatlarla satmalı ya da çok daha geliştirilmiş bir ürün/hizmet sunmalıdır (Hoskisson vd.,2012)
- f. Kısıtlayıcı Hükümet Politikaları: Çevresel gereklilikler, kalite standartları veya malzemelere erişim, izin ve lisans gibi hükümet kısıtlamaları yeni girişimciler için kolay olmayabilir. Bu faktörlerin toplamı, giriş için gerekli sermayeyi artırır, ürüne eklenen birim fiyatı (veya katma değeri) belirler.
- g. Mevcut Rakiplerin Karşı Davranışları (Porter,2008): Rakipler sahip oldukları avantajlar nedeniyle belirli bir seviyenin altında müşterilere fiyat verirlerse, yeni şirketlerin yalnızca kârlı bir pazar payı yaratmak amacıyla giriş yapmaları engellenecektir (Mehjabeen, 2018:56).

İşletmeler için giriş engellerini analiz etmek ve yeni bir sektöre girmeyi düşünürken rakiplerden gelebilecek olası misilleme önlemlerini tahmin etmek önemli bir uygulamadır. Yeni bir girişimci için, sektöre girmenin karlılığını düşünmek, ağır yatırımlara maruz kalmadan, giriş engellerini aşmak son derece önemlidir (Porter, 1985). Bu durum, bir sektörde pazara girmek isteyen işletmelerin yukarıda izah edilen giriş engellerinin üstesinden gelmek için, yüksek yaratıcılık ve yenilik seviyeleri sergilemelerini gerektirir. Aksi takdirde, mevcut işletme sahipleri, kendilerini rakiplerinden farklılaştıran stratejiler uygulayarak yeni giriş tehditlerini artıracaklardır.

Ayrıca, yeni girenler belirli bir pazardaki yerleşik oyuncuları bozabilir ve rekabet avantajlarını doğrudan etkileyebilirler. Talep artmadığında veya azalmadığında, ek bir mal veya hizmet arzı piyasa katılımcılarının kar marjlarını azaltacaktır (Porter, 1985).

#### **1.2.4. İşletmelerin Ürünlerine Alternatif Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi**

İkame ürünler, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ürettikleri, tüketicilerin yakın veya benzer ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip, ancak aynı ve benzeri olmayan alternatif ürün ve hizmetleri ifade eder (Eren, 2010). Bir sektördeki işletmelerin hepsi, ikame ürünler ve hizmetler üreten diğer sektörlerdeki işletmelerle de

rekabet etmek zorundadır (Porter, 2010:28). Aynı temel ihtiyacı karşılayan ikame ürün ve hizmetlerin tehdit oluşturabilmesi, kalite-fiyat-değer tatmin oranlarıyla müşterileri cezbedebilecek olmasına bağlıdır (Baumann, 2015). Bu ikame ürün ve hizmetler, sektördeki işletmelerin ürünleri için piyasadan talep edebilecekleri bir üst fiyat sınırı belirlerler. Belirlenen fiyat sınırları, işletmelerin fiyatları üzerinde tavan etkisi oluşturarak (Porter, 2008: 75-76) belirlenen potansiyel karı kısıtlar (Pearce ve Robinson, 2015:98). Bir sektörde üretilen ürünlerin başka sektörler tarafından ikame edilmesi ne kadar zor olursa, sektördeki işletmelerin ürün fiyatlarını daha bağımsız belirleyerek kar elde etme olanağı o kadar yüksektir. (Barutçu, 2008:63). Bu yüzden işletmelerin kendi ürünlerinin ikamesi olabilecek sektör dışı ürünlere ve hizmetlere karşı daha dikkatli olmaları kaçınılmazdır (Ülgen ve Mirze, 2007:97).

Başka bir ürün ya da hizmetin sektördeki işletmelere ikame tehdidi oluşturup oluşturmayacağını belirlemek için göz önünde bulundurulması gereken önemli hususları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2010: 31-34);

- **Değiştirme Maliyeti;** Bir müşteri farklı bir ürün veya hizmet türüne geçtiğinde; yeniden eğitim, yeniden şekillendirme ve yeniden tasarlama gibi alanlarda yüksek maliyetler ile karşılaşmıyorsa, sektöre yönelik tehdit kuvvetlenecektir. Genellikle bir kereye mahsus bu maliyetler yüksek ise tehdit derecesi düşecektir.
- **İkame Ürün ve Hizmetlerin Fiyat- Kalite-Yarar Üstünlüğü;** İkame ürün ya da hizmet, müşterilere düşük fiyatla tatmin edici performans sağlıyor ve beklentileri karşılıyorsa, sektördeki işletmeler üzerinde tehdit oluşturacaktır. Aksi durumda ikame ürün işletmeler açısından tehdit unsuru olmaktan uzaklaşacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007:97). Sektör kendini ürün/hizmet farklılaştırması, pazarlama veya farklı yollarla ikame üründen uzaklaştıramazsa, gelir ve pazar payı bağlamında sıkıntı çeker (Barutçu, 2008:63). Bu nedenlerle işletmelerin kendisine ileride tehdit oluşturabilecek, aynı ihtiyacı karşılayan ikame ürünleri araştırması ve saptaması gerekir. Bu araştırmada en fazla ilgilenilmesi gereken ikame ürünler, mevcut sektördeki mal ve hizmetleri ile fiyat-performans ilişkisinin iyileştirilmesini sağlayan ya da yüksek gelir elde edilen sektörler tarafından üretilenlerdir (John vd., 2015: 98).
- **Müşterilerin İkame Ürene Olan Eğilimi;** Değişen tüketici eğilimleri nedeniyle, ürün ya da hizmet çekici hale gelerek tercih edilebilir. Bu durumda ikame ürün ve hizmetler tehdit unsuru haline gelecektir. Günümüzde özellikle karlı sektörlerle

yönelik sürekli bir AR-GE ve yenilik faaliyetlerinin olması, mevcut sektöre dönük ikame ürün tehdidini hep var edecektir.

Stratejik olarak, bir ikame ürünün yolunun kesilmesine mi çalışılacağına, yoksa inkâr edilemez bir kilit güç olarak bir strateji mi planlanacağına kararlaştırılması önemlidir (Porter, 2015). Talebin fiyat karşısında esneklik göstermesi, küçük fiyat değişiklikleri durumunda tüketicilerin ikame ürünlere kayma eğilimi göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü daha düşük fiyatlardaki daha işlevsel ürünler müşterileri cezbedecektir. İşletmeler; ürün etkinliği, pazarlama, marka kimliği ya da başka araçlar vasıtasıyla müşterilerinin ikame mal ve hizmetlere yönelmesine mâni olamazsa, sektör kârlılığında ve sektörün genel pazar paylarında kayıplar yaşanabilir (Porter, 2010: 47; Porter, 2008: 9). İkame ürünlerin yarattığı tehdit, mevcut sektördeki işletmelerin daha etkin ürünler ve araçlar kullanmasıyla olumlu yönde sektöre yararlı olabilir. Bu durum sektör kârlılığını ve sektörün büyüme potansiyelini artırır (Porter, 2010:48).

Genel olarak diyebiliriz ki, hizmet veya ürünler ne kadar özel ve nadir olursa, ikame tehdidinin işletmeler için bir sorun teşkil etmesi o kadar az olasıdır (Anand ve Mantrala, 2019; Porter, 2008). Aksi durumda ise aynı tüketici ihtiyaçlarını karşılayan işletme sayısı arttıkça, aynı sektördeki işletme sahipleri için potansiyel ikame tehdidi artacaktır (Stef ve Jabeur, 2018).

### **1.2.5. Sektördeki İşletmeler Arası Rekabetin Şiddeti**

Herhangi bir sektörde aynı müşteri kitlesine benzer ürünler ve hizmetler sunmaları nedeniyle işletmeler arasında bazen yüksek bazen de düşük yoğunluklu rekabet mevcuttur (Ülgen ve Mirze, 2007:100). Bu mevcudiyet, bir ya da daha fazla rakip işletmenin pazarda iyi bir konuma yerleşme ve karlılıklarını artırma olanaklarını öngörmesi ile birbirlerine baskı yapmak için stratejiler geliştirmeleri sonucu ortaya çıkar (Porter, 2010:21). Geleneksel olarak sektördeki işletmelerin rekabet analizlerinde odaklandıkları husus, rakipleri ve onlarla aralarındaki rekabetin şiddetidir. Sektördeki rekabetin doğasına ve çekişmenin sertliğine göre (Porter, 2008: 38) işletmeler; fiyat indirimi, yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulması, reklam savaşları, müşteri hizmetlerinin ve ilişkilerinin geliştirilmesi gibi araçlar ve karşı ataklar kullanarak rekabet ederler (Porter, 1980; Porter, 2010: 21- 48; Porter, 2008: 9; Dess ve Miller, 1993: 60).

Herhangi bir sektörde işletmelerin, rekabet araçlarından birini kullanması, istisnaları olmakla birlikte genel olarak, rakipleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilir. Bu olumsuzlukların başlangıcı, rakiplerin misilleme yapması veya karşı hamlede bulunmasıdır. Rekabet araçlarından fiyat, diğer strateji ve taktiksel hamlelere göre, tüm sektörü etkileyen istikrarsızlaştırıcı bir yapıya sahiptir. Çünkü olası fiyat indirimlerine rakipler hızla karşılık verirler. Karşılıklı indirimler, sektörde talebin sektör fiyat esnekliğinin yüksek olması durumu dışında, işletmelerin gelirlerini azaltıcı etki yaratır. Ayrıca, uzun soluklu fiyat rekabeti, tüketicilerin; ürünlerin fonksiyonlarını, özelliklerini ve yapılan hizmeti göz ardı etmelerine yol açar (Porter, 2010: 49). Ürün kalitesi ve özellikleri, müşteri hizmetleri ve ilişkileri, teslimat zamanı ve sonrası hizmetler, marka bağlılığı yaratma gibi fiyat dışındaki araçlarla gerçekleşen rekabet, kârlılığı azaltmaz. Bilakis bu araçlar müşteri değerini yükseltir ve daha yüksek fiyatlar için ortam hazırlar. Ayrıca bu araçlarla gerçekleştirilen rekabet, ikame ürünlere oranla, mal ve hizmetlerde değer artışına ya da olası rakiplerin sektöre giriş engellerinin yükselmesine neden olur (Porter, 2010: 49-50; Porter, 2008: 9). Bir diğer rekabet boyutu olan reklam da sektördeki işletmelerin yararlanacağı şekilde pazardaki talebi veya sektördeki farklılaştırma düzeyini arttırabilir (Porter, 2015). Özetle sektör karlılığı ve gelişimi, sektördeki rakip işletmelerin farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını farklı ürün ve hizmetlerle tatmin etmeyi ya da marka kimliklerini geliştirmeyi amaç edinmeleri halinde ortaya çıkar (Porter, 2010: 51).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet önemli olduğunda, sektördeki karlılık zarar görür ve kuruluşlar; fiyat indirimi, yeni ürünlerin tanıtılması, reklam kampanyaları ve hizmet iyileştirmeleri gibi önlemler alabilirler (Porter, 1985). Rekabetin fazla olması, yukarda bahsettiğimiz maliyet temeline bağlı olarak ya da rekabet edilen yoğunluğa göre sektörün karlılığını istikrarsızlaştırır (Porter, 2010:48; Choi vd., 2019; Stef ve Jabeur, 2018). Sektördeki rekabetin doğasını ve çekişmenin şiddetini birçok faktör etkiler. Birbirini etkileyen bu faktörlerin derecesi ve bir araya gelmesi rekabetin yoğunluğunu belirler. Sektördeki yoğunluğu belirleyici faktörler ve koşulların bazıları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2010: 22-25; Porter, 2008: 38);

- Sayıca Fazla ve Benzer Güç ve Ölçüdeki Rakipler: Sektörde faaliyet gösteren işletme sayısının fazlalığı veya kabiliyet ve güç nazarında aynı düzeyde rakip işletmelerin var olması rekabeti ciddi anlamda şiddetlendirir. Çünkü sektörde çok sayıda işletme pazar paylarını korumayı ve büyütmeyi hedeflemektedir.



Genellikle köklü oturmuş pazarlarda gerçekleşen bu durum sektör kârlılıklarını ve işletmelerin rekabet avantajlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Tekstil, gıda, perakende ve otomotiv sektörleri bu tür sektörlerle örnektir. Sayının az olması halinde pazar payları üzerindeki çekişme yavaşlayacak bu da rekabetin şiddetini azaltacaktır.

- **Yavaş Sektörel Gelişim:** Sektörün büyüme hızı düşükse, gelişimi zayıfsa ve mevcut pazar daralıyorsa rakipler agresifleşecek, rekabet şiddetlenecektir. Bu gibi sektörlerde işletmeler için rekabet, gelişen ve büyüyen alanlara oranla çok daha güçtür.
- **Sektöre Giriş ve Çıkış Engelleri:** Sektörün cazibesini yitirmesi ve pazarın daralması sonucu bazı işletmeler sektörden çıkmak isteyecektir. İlk bakışta sektörden ayrılan işletmeler nedeniyle sektörde rekabetin azalacağı düşünülebilir. Ancak işletmeler, mevcut yatırımlarının son derece özel olması, varlıklarını başka bir sektörde kullanma şansının olmaması, duygusal nedenlerle işe devam etme arzusu, işe son vermenin maliyetinin yüksek olması gibi çıkış engelleri nedeniyle sektörü terk etmeyebilir. Bazı sektörlerde ise özel hukuki düzenlemeler çıkış engeli oluşturabilir. Ulaşım hizmetleri, enerji ve madencilik, iletişim altyapısı, sigorta ve bankacılık gibi bazı sektörlerde mevzuat gereği sektörden çıkış kısıtlanmakta ve çıkışa mâni yüksek maliyetli yaptırımlar getirmektedir. Bu durum işletmelerin faaliyetlerine devam etmesine ve rekabetin şiddetinin artmasına neden olur (Ülgen ve Mirze, 2007:100). Ancak bir sektörde giriş engelinin fazla olması rekabet açısından iyi, çıkış engelinin yüksek olması ise işletmeler açısından kötü senaryoyu oluşturmaktadır. Çünkü giriş engeli fazla olduğunda örgütler güçlü olduğu zaman sektöre giriş yapabileceklerdir. Aynı şekilde sektörde güçsüz olan firmalar ise bir engele takılmadan sektörden çıkabileceklerdir. Böylelikle rekabet edecek firmalarda azalma olabilecek ve sektörde bir düzen oluşmaya başlayacaktır. Tam tersi giriş engeli az fakat çıkış engeli yüksek olursa bu sefer örgütler o sektöre kolaylıkla girebilecektir. Ancak bu durum sektörde bulunan, rekabet edilmesi gereken firma sayısını arttıracaktır. Bir sektöre hem giriş hem çıkış engellerinin fazla olması durumu da kârı arttıracaktır ancak riski beraberinde getirmiş olacaktır. Sektörden çıkışın yüksek olmasının rekabetin en yoğun halini getireceği unutulmamalıdır (Porter, 2000).

- Ürün ve Hizmetlerin Farklılaştırmasının Olmaması: Ürün/hizmet farklılaştırmasının zor olduğu veya yapılmadığı sektörlerde pazara çok sayıda standart ürün arz edilir. Standart mal ve hizmetlerin varlığı sektördeki rekabetin şiddetini artırır. Ürünlerini ve kendisini farklılaştırabilen işletmeler sektörde avantaj kazanarak, rekabet etme kapasitesini artırır.
- Sektör Liderlerinin Tutumu: Sektörde rekabet halindeki işletmeler lider olma arzusuyla uzun süre kârlılığı önemsemeyerek fiyatlar üzerinde baskı oluştururlar. Bu durum potansiyel karlılığı sınırlandırarak sektördeki çekişmeyi ve rekabetin şiddetini artırır.

Sektörde benzer seviyelerde güce sahip birbiriyle rekabet eden çok sayıda işletme olması, sektörün büyüme hızının düşük olması, çıkış engellerinin yüksek olması, farklılaşmanın ve geçiş maliyetlerinin olmaması ve yüksek çıkış engelleri, sektördeki rekabeti yoğun hale getirecek (Porter, 2008:28) ayrıca depolama ve sabit maliyetler (Hubbard ve Beamish, 2011) gibi giderlerde bu yoğunluğun derecesini etkileyecektir. Rekabet yoğunluğu, bir işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin yaşamını devam ettirme şansı üzerindeki etkisidir. Bu aynı zamanda, sektörde var olan işletmelerin kendi kaynaklarını kullanarak farklı rekabet edebilme kabiliyetlerini göstermektedir. (Ju ve Zhao, 2009: 706).

Sektörün büyümesi ve karlılığın fazla olması için rakiplerin farklı müşteri gruplarının gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamayı amaçlaması gerekmektedir.

### **1.3.Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri**

Millet veya milletler topluluğunun, savaş ya da barış halinde oluşturulmuş politikaları yürütmek için politik, iktisadi, psikolojik ve askerî güçleri birlikte kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş (Türk Dil Kurumu, 2012) anlamına gelen strateji, Fransızca "stratégie" kelimesinden Türkçeye kazandırılmıştır. Random House Dictionary (2008) ise kavramı bir plan, yordam veya belirli bir hedef veya neticeye ulaşmak için bir dizi illiyet bağı olan karar ve eylemler olarak tanımlamıştır.

Etimolojik açıdan klasik Yunan'a dayandırılan strateji kavramının literatürde farklı referans kaynakları aracılığıyla, genellikle savaş sanatı ile irtibatlandırıldığı görülmektedir (Cohen 2008:202). Eski Yunan generallerinin unvanı olarak kullanılan, savaş sanatı ve bilgisi konusunda rüştünü ispatlamış manasına gelen "Strategos"

sıfatından geldiği düşünülmektedir. Hem liderlik hem de kurmaylık görevi olan strategos'u Cummings (1995), o dönemde savaş malzemelerinin ve gerekli insan gücü gibi kaynakların etkin kullanımıyla düşmanların alt edilmesi için, generalin bilgeliği anlamına gelen "strategonsophia" veya generalin ilmi anlamında "strategikeepisteme" kelimelerinden türetildiği savını öne sürmüştür (Tosun, 1984:218). Kelimenin kökeni hakkındaki bir başka görüş ise Eski Yunancada ordu anlamına gelen "Stratos" ve liderlik anlamına gelen "agein" kelimelerinin birleştirilmesiyle oluştuğudur. Frontinus (1925) strateji sözcüğünü "stratagema"ların, yani savaş hilelerinin bir derlemesi olarak ifade etmiştir. Yine Latince bir kelime olan "stratum" kökünden türetildiği ve bu anlamıyla da yol, çizgi, yatak (akarsu yolu) manasında kullanıldığı da ifade edilmiştir (Tosun, 1984:218: Aktan, 2008:5).

Kavram, literatürde uzun yıllar askeri anlamda, savaşlarda zafere ulaşmak maksadıyla, büyük ölçekli ve uzun zaman dilimlerinde, askeri güçlerin, ilgili koşullara uygun yerleştirilmesine yönelik bilgi ve sanat olarak tanımlanmıştır (The New Webster's Dictionary of The English Language, 2002:476). Bu bağlamda, düşman kuvvetleri arasındaki mücadelenin kazananını belirlemek için düşman birliklerinin güçleri, çevre şartları, kendi ordu durumu, vb., bilgilerin elde edilmesi (Dursun,2013:46) ve bu bilgilere dayanarak uygulanacak planların, taktiklerin, harekât ve faaliyetlerin yönetilmesidir (Güçlü,2003:68). Prusyalı Von Clausewitz'in "Savaş Üzerine" ve Çinli Sun Tzu'nun yazdığı "Savaş Sanatı" gibi erken dönem eserlerde kavram bu manada kullanılmaktadır (Ritson, 2013:8). Literatürde çok yaygın olarak söz edilen bu iki temel kaynaktan biri olan ve M.Ö.500'lü yıllarda Çinli filozof-askeri uzman Sun Tzu'nun, eserinde, kavramı, askerlerin düşman kuvvetlerine nasıl hücum etmeleri gerektiği hususunu izah ederken kullandığı görülmektedir (Chang, 2004:153-157). Askerlik alanında stratejik amaç; en az kayıp ve giderle zafere ulaşmaktır. Zaferle taçlanacak yol, ordunun içinde bulunduğu mevcut durumu yani zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemek, düşmanın durumunu tahlil etmek, sonra da olanaklar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapmaktan geçmektedir (Dursun,2013:46).

Günümüzde ise kavramın askeri alanın sınırlarını aşmış, bilimsel bir anlam kazanarak birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir (Eren, 2010). Özellikle İkinci Dünya savaşı sonrası, rekabetin artması ve teknolojinin hızlı bir suretle gelişmesiyle birlikte sıklıkla karar teorileri aracılığıyla kavram, işletme ve yönetim alanında kabul edilir bir temel oluşturmuştur (Ackoff, 1990, 522). Meydana gelen bu temelin, örgütlerin

uzun dönemli vizyon, plan ve hedeflerini ortaya koymak amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Altuntaş, 2010:26). Bununla birlikte işletme ve yönetim literatürü incelendiğinde strateji mevzusunda çok farklı tanımlamalarla karşılaşılmaktadır (Ackoff, 1990:522).

Mücerret olarak stratejiyi, “işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, faaliyetlerin uygulanması ve bu sonuca ulaşabilmek için gerekli kaynaklarının harekete geçirilmesi” şeklinde ifade eden Chandler’in(1963:13) “Strategyand Structure” isimli yapıtı, araştırmacılar için yeni bir ufuk açarak, yönetim alanına esin kaynağı olmuş ve alanı ziyadesiyle etkilediği görülmüştür (Whittington, 2008).

Chandler’den sonra stratejik yönetim alanının önemli isimlerinden birisi olan Ansoff (1965), stratejiyi, bir işletmenin çevresi ile olan ilişkisi perspektifinde yaptığı tanımda iki farklı stratejiden bahsetmiştir. Bunlardan birincisi işletmenin gerçekleştirdiği eylemler dizisini ifade eden saf stratejileri, ikincisi ise işletmelerin hangi durumlarda, hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî karar tipleri olarak ifade edilen genel stratejileri oluşturur.

Drucker (1974) stratejileri “amaçlı eylemler” daha sonra da “biz neyiz? ne olmalıyız? ne olacağız?” gibi suallere verilen cevaplar (Drucker, 2008:410) şeklinde, Mintzberg (1978), “Patterns in Strategy Formation” isimli makalesinde, oyun teorisi kapsamında stratejiyi diğer oyuncuların hareketine bağlı kurallar bütünü, gücün uzun dönemli planlaması ve geliştirilmesi olarak özetlemiştir.

Hofer ve Schendel (1978:25), bir örgütün ideallerini gerçekleştirmesi için var olan kaynaklarının ve yeteneklerinin dış çevreden kaynaklı fırsat ve tehditleri uyumlaştırması derken, Scheelling (1980: 3) her oyuncu için en iyi eylemin diğer oyuncuların eylemlerine bağlı olduğu şeklindeki ifadesi ile kavramı oyun teorisi bağlamında ele almıştır.

Mintzberg, strateji kavramını anlamak için plan (plan), hile (ploy), desen (pattern), konum (position), bakış açısı (perspective) öğelerinin açıklanması ve fiili olarak uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Bu öğelerden her birinin bilincine varmak ve bu bilinci harekete geçirmenin sağlam, pratik ve ulaşılabilir bir iş stratejisi geliştirmeye yardımcı olacağını ifade etmiştir (Mintzberg, 1987: 11).

Smith ve Cronje (1992:107) stratejiyi, işletmelerin misyon ve amaçları doğrultusunda, kendi kaynakları ile dış çevrelerindeki fırsat ve tehditlerin uyumlaştırılması süreci olarak tanımlamaktadır. Longenecker, Moore ve Petty (1997:713) ise stratejiyi rekabet halinde olduğu işletmeler ve müşteri ilişkileriyle bağdaştırarak; herhangi bir işletmenin rakip ve müşterileri ile olan ilişkileri bağlamında ortaya koydukları eylemleri olarak adlandırmışlar. Kaynakların etkin kullanılması açısından mevzuya yaklaşan De Bruyn ve Kruger (1998: 2)'a göre strateji, işletmenin geleceği adına planladığı amaç ve hedeflere ulaşması için işletmenin varlıksal imkanlarının, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edecek şekilde kullanılmasıdır.

Mintzberg (1987) ise, strateji kavramının, gerçekleştirilmesi muhtemel eylemlerin daha önceden belirlenmesi ve bu eylemlerin hedeflere dönük bir bilinçle gerçekleştirilmesi olmak üzere iki önemli ayağının olduğunu belirtmişlerdir. Sözü edilen bu temel ve karakteristik özellikler, önceden belirlenmiş tasarım ve hedefleri olan bir bakış açısının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla Mintzberg kendi düşüncesinde, stratejiyi, hedef ve gayelerin gerçekleşmesi adına oluşturulan bir plan; işletme çevresinde oluşan değişim ve tehditlere karşı fiiliyata dönüştürülmesi gereken kısa süreli amaçlar ve taktikler; işletmenin pazardaki konumunu güçlendirmesi amacıyla kaynak seçimi ve kullanımına bağlı olarak kendini konumlandırması; işletmenin dış çevresine ve iç yapısına ilişkin oluşan paradigması olarak adlandırmaktadır.

Porter (2003) stratejiyi, işletmelerin rakiplerinden farklılaşacak biçimde bir konum seçmesi, rakiplerine oranla farklı işlemler gerçekleştirerek rekabet üstünlüklerini sürekli hale getirmesi olarak tanımlamıştır. Yazara göre tanımda geçen konumlandırma, ürün çeşitliliğini merkeze alacak biçimde çeşitlilik odaklı konumlandırma, belirli bir müşteri ve pazar segmentini önceleyen ihtiyaç odaklı konumlandırma, lokasyon üzerinden gerçekleştirilecek erişim odaklı konumlandırma olarak gerçekleştirilebilir. Porter'ın işletmelerin kendini konumlandırması ile ilgili bu görüşleri Markides (1999:56-57) ile benzerlikler taşımaktadır. Zira Markides de stratejiyi konumu merkeze alır şekilde, "Kim? – Ne? – Nasıl?" suallerine cevap vermek manasında kullanmıştır. Yani konumlandırma bakış açısıyla strateji oluşturmak için işletmenin kendisine stratejik bir konum elde etmesi, hangi müşteri kitlesine hitap edeceği, hitap ettiği bu kitleye hangi ürün ve hizmetleri sunacağı ve bu süreçleri nasıl yöneteceğini belirlemesi gerekir.

Bu tanımlardan çıkan genel görüşe göre strateji “işletmenin rakiplerinin faaliyetlerini göz önünde tutarak, kendi yaşamını sürdürebilmek, rakipler üzerinde sürdürebilir rekabet avantajı oluşturmak ve ortalamanın üstünde kâr sağlamak adına belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:33).

#### **1.4.Rekabet Avantajı ve Rekabet Stratejisi Kararları**

Rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek, örgütsel performanslarını artırmak işletmelerin temel hedeflerindedir (Hunt ve Morgan, 1995; Porter, 1985). Bu nedenle rekabet avantajı kavramı, stratejik yönetim literatüründe önemli bir araştırma alanı haline gelerek (Barney, 1991) geniş çapta tartışılmaya devam etmektedir (Huang vd., 2015). Literatürde olduğu kadar yerel ve küresel çapta başarılı şekilde rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin sadece kendi alanlarında başarılı olmaları yetmez, aynı zamanda uzun vadede çaba sarf etmeleri gerekir (Henderson 1983). Böyle bir sürdürülebilir rekabet avantajı statüsüne ulaşmak, uygun bir yol haritasından veya stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulmasından geçer (King, 2007).

Rekabet avantajı, üzerinde etkisi olan birçok faktörün ilişkisel sonuçlarının toplamıdır (Porter, 1985; Barney, 1991). İşletmelerin operasyonel verimlilikleri, birleşmeleri, satın almaları, çeşitlendirme seviyeleri ve türleri, örgütsel yapıları, üst yönetim ekibi kompozisyonu ve tarzı, insan kaynakları yönetimi, piyasaya giren siyasi ve/veya sosyal etkilerin manipülasyonu, uluslararası veya kültürler arası genişleme veya adaptasyon faaliyetleri ve diğer çeşitli organizasyonel ve sektörel seviyedeki fenomenler gibi birçok faktör bu ilişkide yer alır (Ülgen ve Mirze, 2010; Flint ve Van Fleet, 2005).

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını ve onu etkileyen faktörleri anlamak, stratejik yönetim alanında tartışma konusu olmuştur. Literatürdeki bu tartışmalar çerçevesinde, yankı uyandıran, önemli iki paradigma inşa edilmiştir. Bu görüşler işletmeler arasındaki performans farklılıklarını içsel faktörlere dayandıran Kaynak Esaslı (Resource Based View) ve çevresel faktörleri temel alan Sektörel Organizasyon Esaslı (Industrial-Organization) bakış açılarıdır.

Kaynak temelli görüş, işletmelerin rekabet avantajına dolayısıyla da üstün performansına yönelik temel kaynakların itici güç olduğunu iddia eder. Bu iddiaya göre rekabet avantajı, temel olarak kıymetli, taklit edilmesi zor ve maliyetli olan işletme

kaynakları aracılığıyla gerçekleştirilir (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991). Bu nedenle model işletmenin kaynaklarına odaklanır ve işletmenin içindeki faktörleri ve varlıkları esas alarak stratejiler geliştirilir. Operasyonel üstünlük sağlayan veya üstün bir pazar konumu oluşturmaya yardımcı olan kendine özgü kaynaklar, işletmenin üstün getiriler elde etmesini sağlar. Kaynağa dayalı bu teorik modelde, avantajın sürdürülebilirliği, rakiplerin kaynakları taklit edememesine dayanır (Reed vd., 2000).

Sektörel temelli bakış açısı ise, işletmelerin dış pazar konumlandırmasını rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için kritik bir faktör olarak görür. Bir başka ifadeyle, bir sektörde var olan işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak stratejiler, yine o sektördeki bulunan rekabet güçleri aracılığıyla belirlenir. (Porter, 1979, 1980, 1985). Bu bakış açısına dayanan modeller görüldüğü üzere rekabet stratejisi kararlarının belirlenmesindeki esas unsur dış çevre bileşenleridir. Pazar temelli olarak da ifade edilen bu modeller, maliyet ve farklılaşmaya odaklanarak, çevrenin verimsiz olan veya tüketicilerin yüksek bir fiyat ödemeye hazır olduğu ürünleri sunmayan işletmelerin sektörden ayıklanacağını iddia eder. Bu rekabet avantajı teorisi, temel olarak dış faktörler (fırsatlar, tehditler ve endüstri rekabeti) tarafından yönlendirilir (Reed vd., 2000).

Kaynak temelli görüşler ve endüstriyel bakış rekabet avantajının ölçülmesindeki farklılıkları inceleyebilir. Teorilerin kesişmesinin sadece stratejik yönetimin ufkunu genişletmekle kalmayıp aynı zamanda organizasyonları rekabetçi konumlandırma ile ilgili seçeneklerini genişletmeye teşvik etmesi de beklenebilir (Wernerfelt, 2020).

Bu sorunun, küreselleşme ve daha rekabetçi, çevresel ve teknolojik bilgilere açık erişim sağlayan internetin büyümesiyle daha da karmaşık hale gelmesine rağmen Thurlby (1998), Andriotis (2004) ve Dälken'in (2014) çalışmalarına göre sektörel bakış açısı ve sektörün rekabet düzeyini ölçmek için geliştirilen Porter'ın Beş Rekabet Güç Modelinin hala geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Yine literatürde stratejik boyutları sınıflandırmak için muhtelif yöntemler önerilmiş olsa da, önde gelen akademik dergilerde işletme düzeyinde genel stratejileri operasyonel hale getiren çalışmaların çoğu, Miles ve Snow'u (1978) veya Porter (1980) tipolojisini kullanmış ya da geçerliliğini iddia etmişlerdir (Hambrick, 1980 ; Dess ve Davis, 1984 ; Miller, 1987 ; Conant vd., , 1990 ; Bush ve Sinclair, 1992 ; Jennings ve Lumpkin, 1992; Marlin vd., , 1994 ; Pelham vd., 1996; Thurlby, 1998; Campbell Hunt, 2000; Gibcus ve Kemp, 2003; Frambach vd., 2003 ; Linder vd., 2003; Kim vd., 2004 ; Jermias ve Gani, 2004 ; Andriotis, 2004; Allen vd.,

2006, 2008 ; Andrews vd., 2006: Desarbo vd., 2005 ; Moore, 2005; Voola ve O’Cass, 2008; Kunc, 2010; Alayoğlu, 2010; Aktaş, 2012; Awade, 2014; Bozkurt vd., 2014; Dälken, 2014; Peker vd., 2016; Leventeli ve İncaz, 2021). Porter’ın (1980, 1985) tipolojisi, işletmeleri stratejik odaklara göre ayırırken en iyi bilinen ve üstün olduğu düşünölen tipolojidir (Bush ve Sinclair, 1992; Campbell Hunt, 2000). Porter’ın (1980) maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri tipolojisi hem akademik hem de pratik olarak geniş çapta kabul görmektedir (Jácome vd, 2002). Ayrıca Porter’ın geliştirdiği rekabet stratejileri kararları Miles ve Snow’un (1978) tipolojisindeki fırsatçılar ve Miller ve Friesen’in (1986) adaptif işletmeleriyle farklılaştırma stratejisi kararları karşılaştırıldığında yoğun benzerliğin olduğu görölmektedir. Yine Miles ve Snow’un (1978) savunmacılar olarak ifade ettiği karar tipiyle maliyet liderliği stratejisi kararları arasındaki ortak noktalar oldukça fazladır (Miller ve Friesen, 1986: 38).

Önde gelen akademik dergilerde yakın zamanda yayınlanan çalışmalar bile bu tipolojileri işletme düzeyinde stratejileri operasyonel hale getirmek için kullanmıştır. Bu durum, tipolojilerin çağdaş olduğunu, organizasyonlar arasındaki farklılıkları ve uygulama sonuçlarını açıklamada etkili olduğunu göstermektedir.

### **1.5.Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri**

Stratejik yönetim çatısı altında gelişen rekabet stratejileri, üst yönetimin stratejik bakış açısıyla işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekleriyle ilişkili olarak, çevresindeki avantajlara ve tehditlere göre oluşturulmaktadır (Kılınç ve Taşgit, 2008:235). Günümüzde başarılı işletmeler, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan, kendi üstünlük ve zayıflıkları bağlamında çevresini okuyabilen, sosyal sorumluluk anlayışıyla paydaşları için katma değer yaratanlardır (Kluyver ve Pearce 2015, 1). Hedeflerine ulaşabilmek için işletmeler, çevresel tehditlerle mücadele ederek, örgütsel ve yapısal zayıflıklarını ortadan kaldırarak, çevresinde oluşan değişimlere hızlı şekilde cevap vermek suretiyle taklidi zor üstün yönlerini ön plana çıkarabilecek stratejiler uygularlar (Soyer, 2007). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını kaybetmemesinin sonucu olarak kârlılıklarını sektör ortalamasının üstüne çıkarması ancak bu stratejilerle gerçekteşebilir (Ülgen ve Mirze, 2007:252).

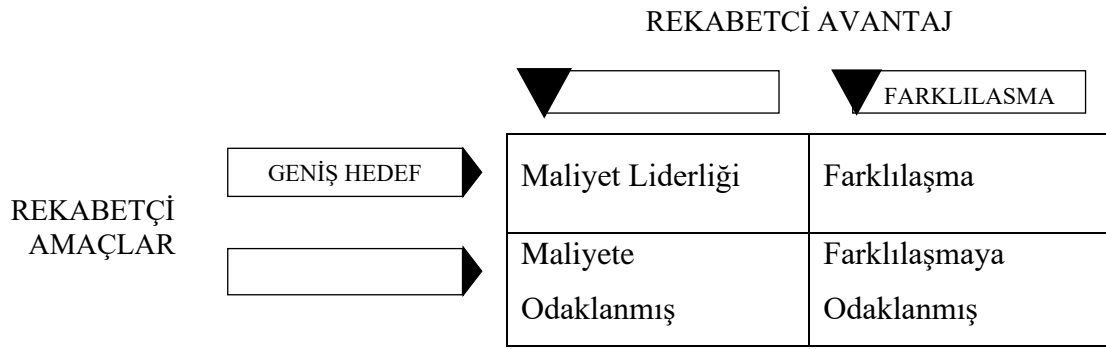
Porter rekabetçi stratejileri, rasyonel kararlar ve kendine özgü kurallar içinde işleyen sektörde var olan beş güçle mücadele etmek için sektör içerisinde ideal bir pozisyona ulaşmak amacıyla korumacı ve saldırgan faaliyetlerde bulunmak olarak ifade



etmiştir. Rekabet stratejisi, işletmenin kendi varlığından ziyade rekabet ettiği hususların her birinde nasıl rekabet üstünlüğü oluşturacağı ile bağlantılıdır (Porter, 2008: 163). Rekabet stratejileri kararları, işletmelerin rekabet üstünlüğüne ulaşmasına dönük yöntemlerdir. Bir işletme için aslında en eşsiz strateji nihayetinde sektörel pozisyonuna uygun, içinde bulunduğu imkân ve şartları gözetererek belirlenen ve uygulanabilir olandır (Porter, 2000: 48-49). Fakat Porter'a göre bir işletmenin, rakiplerine kıyasla sayısız üstün ve zayıf yönleri sahip olsa da rekabetçi güçlerle başa çıkabilmek ve onların baskılarından kurtulmak için genel olarak kullanabileceği üç rekabet stratejisi kararı vardır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 1985, 11-12). Porter (1980, 1985)'a göre işletmelerin ilgili sektörde rekabet avantajı elde etmeleri ve uzun dönemli kârlılıkları için bu temel stratejik kararlardan birini uygulamaları gerekmektedir (Porter, 2000: 49).

Maliyet liderliği stratejisi kararını uygulayan işletmeler, kalite, hizmet ve diğer hususları ihmal etmemesine rağmen müşterilerine, rakiplerine oranla düşük maliyetle hizmet ederler. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, sektörde var olan mal ve hizmetlere nazaran ürünlerini eşsiz kabul edilebilecek bir pozisyona taşıyarak, müşterilere daha yüksek fiyatlardan hizmet ederler. Odaklanma stratejisi kararlarını benimseyen işletmeler ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi kararlarını özel bir müşteri profiline yönelik olarak uygulamaya çalışırlar. (Dess ve Davis, 1984: 469; Porter, 1998:35; Ülgen ve Mirze, 2010: 258).

Porter'ın jenerik stratejik kararlarının çatısını oluşturan iki önemli konsept vardır. Bunlar rekabetçi üstünlük ve rekabetçi hedeflerdir. Sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler bunu ya maliyet avantajı yakalayarak, ürün fiyatlarını aşağı çekerek ya da müşterilerine rakiplerinininkinden farklılaştırılmış ürünler sunarak elde ederler. Rekabetçi hedefler ile anlatılmak istenen işletmelerin hangi pazar bölümüne (geniş ya da dar) hitap ettiğiidir. Şekil 2.1 Rekabetçi üstünlükler ve amaçları gösteren jenerik rekabet matrisini göstermektedir (Porter, 2000: 51).



**Şekil 2.** Porter'ın Rekabet Stratejileri.

**Kaynak:** Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985:12.

### 1.5.1.Maliyet Liderliği Stratejisi Kararları

İşletmelerin her geçen gün artan ölçek ekonomilerini yakalama çabaları Jenerik Strateji kararlarından “maliyet liderliği kararlarını” yaygın hale gelmiştir.

Bu stratejik karar tipi amaçlara yönelik uygulamalar aracılığıyla bir sektörde genel maliyet liderliğini sağlamayı, iş süreçlerinde sürekli verimli olanakların inşasını, bütün departmanlarda maliyet azaltma ve sıkı gider denetimini gerektirir (Porter,1998:35). Bu bağlamda maliyet liderliği risk alma, yenilik yapma ya da işletme için yeni fırsatlar bulma çabasından ziyade, mevcut düzeni devam ettirmekle ilgilidir (Daft, 2001: 60). Çünkü maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir işletme istikrarlı bir şekilde maliyetlerini sektördeki rakip işletmelerin maliyetlerinden daha düşük düzeylere çekerek, avantaj kazanmaya odaklanacaktır (Barney, 1991: 99-120). Bu durum müşterilerden daha çok rakiplere odaklanmayı ve talep tarafından ziyade arz tarafına odaklanmayı gerektirmektedir (Day ve Wensley, 1988: 11). Ancak maliyet lideri bir işletme, rakip ürünleri ve onlardaki farklılaşmayı tamamen görmemezlikten gelemmez. Bu işletmelerin, maliyet liderliği ile elde ettikleri pazardaki avantajlı konumlarının ve etkililiğinin devamlılıkları için, sektörde üretilen mal ve hizmetlerle benzerlik veya en azından yakınlık elde etmeleri gerekir. Aksi takdirde maliyet lideri işletmenin mal ve hizmetleri, müşteriler tarafından fiyat-yarar dengesi açısından kabul edilebilir bir ürün olarak algılanmayabilir. Bu algı, müşterileri rakiplerin ürünlerine yönlendirerek, satışlarının düşmesine ve maliyet lideri işletmeyi daha düşük fiyatlandırmaya zorlayacaktır. İzaha

çalıştığımız bu süreç, düşük maliyetli üretim gerçekleştirerek elde edilen avantajları yok edebilir (Porter, 1985:13).

Maliyet liderliği kararı alan işletmeler, bulunduğu sektörde düşük maliyetli ürünlerle yüksek pazar payına geniş bir boyutta hitap etmeye çalışırlar (Porter, 1985:12). Bununla beraber maliyet liderliğini yapan işletmeler hammadde erişimi gibi diğer avantajları da kullanarak, yatırım maliyetlerini aşan bir kazanç elde etmeyi de hedeflemektedirler (Porter, 1980:36).

Her ne kadar tüketicilere, rakiplere nazaran, daha uygun fiyatlar ile mal ve hizmet sunmayı (Porter, 1985) ilk başta tahayyül ettirse de maliyet liderliği stratejisi kararı, fiyat liderliği manasına gelmez. Bu iki kavram birbirinden oldukça farklı yaklaşımlardır. İşletmelerin mal ve hizmetleri düşük maliyet seviyelerinde üretmeleri doğal olarak rakiplerinin fiyatlarını kırabilecekleri bir durum sağlar (Daft, 2001: 60). Buna rağmen maliyet liderliği stratejisinin asıl amacı, rakiplerden düşük düzeylerde imal edilen bu mal ve hizmetleri, yüksek fiyat seviyelerinden satmaktır (Higgins ve Vincze, 1993: 231).

Maliyet liderliği kararı stratejisinin doğası gereği, birçok maliyet lideri işletmeyi değil, pazardaki bu pozisyon için sadece bir maliyet lideri olmasını gerektirir. İşletmeler genellikle bu nesnel gerçekliği ve buldukları pozisyonları kabullenmeyerek derin krizlere neden olabilecek stratejik hatalar yapmaktadırlar. Çünkü herhangi bir sektörde birbiri ile yarışan çok sayıda maliyet lideri adayı olduğunda, rakiplerin arasındaki rekabet daha şiddetli bir hal alacaktır. Mevcut sektördeki maliyet liderliği adayı işletmeler, uzun süre stratejilerini terk etmeyerek, özellikle fiyat üzerinden rekabet etmeye devam ederlerse, onlar için kârlılık ve rekabet avantajı açısından felaket, kaçınılmaz hale gelecektir. Bu sebeple, maliyet liderliği stratejisi kararı, işletmenin pazardaki maliyet pozisyonunu kökten değiştirecek bir teknolojik değişim, satın almada ve hammaddeye ulaşımında üstünlük (Porter, 1985, 13), rakiplere nazaran yüksek pazar payı ya da her türden satın almayı gerçekleştirebilecek düzeyde nakit varlığı (Certo ve Peter, 1991: 113), dış kaynak kullanımı, tecrübe gibi belirgin güçleri gerektirmektedir (Kay, 2013: 19). İşletmelerin bu güçlü rekabet avantajları, onlara buldukları sektördeki pazarda düşük maliyetli üretici pozisyonunu kazandırır (Porter, 1985, 12).

Tüm bu izahlara rağmen, maliyet liderliğine ulaşan işletmeler, düşük maliyetlerinden ötürü sektörel rekabetten en az sevide etkilenen işletmeler olacaktır. Tedarikçiler karşısında sahip oldukları avantajları kullanarak daha güçlü bir pozisyon

elde ederler. Çünkü düşük maliyet daha fazla pazar payı ve daha yüklü mal alımı manasına gelir. Bu da tedarikçi işletmelerin önünde, pazarlık güçlerini arttıracaktır. Maliyet avantajı, olası rakiplerin sektöre girmesini zorlaştıracak, ikame mallara olan ilgiyi azaltacaktır. Sonuç olarak maliyet liderliğini elinde bulunduran işletmeler, bu üstünlükleriyle güvenli şekilde faaliyetlerine devam edecektir (Eren, 2010: 262).

### **1.5.2.Farklılaştırma Stratejisi Kararları**

Farklılaştırma stratejisi kararları, işletmeler için sektörde ulaşılması zor ve uzun vadede sürdürülebilir bir pazar konumunu mümkün kılmayı hedefler (Porter, 1980). Üretilen mal ve hizmetin, özellikle değişen kültür ve insan tipi ile müşteri beklentilerini karşılamadığı sektörlerde, işletmeler müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek yollar geliştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla işletmelerin, sektörde rakiplerden farklı uygulamaları gerçekleştirmek suretiyle, müşteri tercih ve tutumlarını, kendi mal ve hizmetlerinden yana kullanmasını sağlama gayesi, farklılaştırma stratejisi kararlarının esasını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bu strateji işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için müşteri açısından mal ve hizmetlerinin değerini rakiplerine nazaran artırma faaliyetleri olarak da ifade edilebilir (Barney ve Hesterly, 2006: 146). Genel olarak günümüzde özellikle de tüketim kültürüne sahip toplumlarda tüketiciler, fiyattan ziyade ürün ve hizmetlerin kalitesi, tasarımı, menşei, çevresel duyarlılıkları gibi onu diğerlerinden ayıran fiziksel özellikleri ve biyolojik tatminin yanında, sosyol ve psikolojik ihtiyaçların doyumuna neden olan birçok diğer faktörlerle de ilgilenmektedirler. Bu da işletmelerin sadece satın alma gücü ve fiyat üzerine odaklanması yerine ürün farklılaştırma ve satış özendirme gibi pek çok psikolojik tatmin ve fayda sağlayıcı faktörlere eğilmesine neden olmaktadır (Udell, 1964: 45). Bu nedenle denilebilir ki, farklılaştırma strateji genellikle, fiyatla ilgilenmeyen müşteri kitlesini hedef almaktadır (Daft, 2001: 58). Hedef kitlenin var olan bu fiyat duyarsızlığı sayesinde işletmeler, beş rekabetçi gücün baskısından ve etkilerinden korunacak bir pozisyon yarattığı için, sektör ortalamasının üzerinde kar elde etme hedeflerine de ulaşacaklardır (Certo ve Peter, 1991: 113; Segev, 1989: 501).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, müşterilerinin zihninde, rekabet ettikleri ürün veya hizmetlere göre daha güvenilir, tasarım özellikleri ve kalite yönüyle benzersiz olduğu hususunda bir algı meydana getirmeyi amaçlar (Dean ve Evans, 1994: 83; Daft, 2001: 58). Ürünleriyle farklılıklar sunma hedefindeki bu işletmeler (Ketchen

vd., 2008-2009:140), gayret ve uygulamalarıyla müşterilerin algılarını ve tutumlarını olumlu yönde değiştirerek (Dickson ve Ginter, 1987), ürünlerini onlar için benzersiz şekilde çekici hale getireceklerdir (Miller, 1986). Algılanan bu çekici benzersizlik sayesinde, işletmeler farklı müşteri kitlelerini potansiyel müşteriler haline getirmekle kalmayacak (Acquaah ve Ardekani, 2008) aynı zamanda mevcut müşterilerini de benzersiz ve farklılaştırılmış ürünleri için daha yüksek fiyat seviyelerini ödemeye razı edeceklerdir (Porter, 1985; Harrison ve John, 2010: 90). Bu algıyı oluşturmanın başlıca amacı sektörde emsalsiz bir pozisyon elde etmektir.

Burada vurgulanması gereken başka bir mevzu ise kastedilen farklılaştırmanın, pazarlama stratejileri arasında var olan mal ve hizmet farklılaştırmasından daha geniş ve ötesinde bir içeriğe sahip olduğudur. İş ve yönetim bağlamında farklılaştırma stratejisi kararları, işletmenin değer oluşturan tüm faaliyetlerinde ve bölümlerinde farklılaştırma gerçekleştirerek, sektör ortalamasının üstünde gelir sağlamaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2007: 264). Farklılaştırma kararlarının izaha çalıştığımız içeriğiyle birlikte farklılaştırma araçları bağlamında da her sektöre mahsus değişkenlikler göstereceği aşikardır. Görüldüğü üzere farklılaştırma; ürünün bizzat kendisine, pazarlanması ve dağıtımına, satış sonrası hizmetlerine, üretim sürecine ve farklı değer zinciri unsurlarından birine ya da hepsine dönük olabilir. Farklılaştırma ile ilgili stratejiler tasarım veya markalaşma, teknoloji, müşteri ilişkileri ve hizmetleri, dağıtım ağı ve diğer yönleriyle değişik öğelerden oluşabilir. Burada uygun olan ve planlanması gereken, işletmenin kendisini muhtelif yönlerden farklılaştırmasıdır. Porter'a göre işletmeler, benzersiz bir süreç ya da ürün gerçekleştirebilmek için değer zincirini yeniden yapılandırmak adına şu dört yola başvurabilirler (Porter, 1985):

1. Farklı bir dağıtım kanalı ya da satış yaklaşımı,
2. Müşterilere yaklaşacak ve dağıtım kanallarını ortadan kaldıracak ileriye dönük bütünleşme ve büyüme,
3. Ürün kalitesini artırmak adına, girdi kontrolü için geriye dönük bütünleşme ve büyüme,
4. Mevcut üretim tarzını terk ederek tamamen yeni ve üstün bir teknolojiye geçiş.

Bu türden bir farklılaştırmayı gerçekleştirmek için, Barney ve Hesterly (2012)'e göre işletmelerin ürün ve hizmetlerin özelliklerine ve karmaşıklığına, ürün tanıtımının zamanlamasına lokasyona, işletme ve müşteri arasındaki ilişkiye, işletmedeki fonksiyonlar arası bağlantılara, rakip işletmelerle arasındaki bağlantılara odaklanmaları gerekmektedir.

Farklılaştırmayı bu uygulamalardan sadece biri ya da işletme açısından değerlendirmek de tek yönlü bir analiz olacaktır. Zira farklılaştırmayı tahlil etmek, hem işletme yönünden hem de müşteri yönüyle cevaplamayı gerektirir. İşletme ve müşterilerinin her türden olası etkileşimi ve ilişkilerini tanımlamak, müşterilerin işletmeye olan algı ve tutumlarındaki pozitif etkinin nasıl geliştirilebileceği sorusunu cevaplamakta gerekmektedir. İşletme yönüyle farklılaştırma için özgünlük ve değişim potansiyeli analiz edilirken, müşteriler açısından bu farklılaştırmanın değer meydana getirip getirmediği ve değer oluşuyorsa bunun maliyetini aşp aşmadığı da analiz edilmelidir (Grant ve Jordan, 2012: 191). Farklılaştırmayı gerçekleştiren işletmelerin, bu uygulamalar için ürün ve hizmetlerinin fiyatlarına ilaveten koyduğu fiyat farkı, oluşan ek farklılaştırma maliyetlerinin üzerindeyse ortalamanın üzerinde gelir elde edeceklerdir. Bu nedenle uygulanan farklılaştırıcı yöntemler, farklılaştırma maliyetinden daha fazla fiyat artışını müşteri için kabul edilebilir kılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bir başka açıdan ise farklılaştırma stratejisi kararları kendi içerisinde ve rakipleri bağlamında çeşitli zorlukları da içermektedir. Bir işletmenin iyi uygulanmış ve beklenen sonuca ulaşmış farklılaştırma stratejileri, olası rakipleri faaliyet gösterilen sektöre girmeye ya da sektör içindeki rakipleri farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin aynı veya benzerlerini üretmeye itebilir. Farklılaştırma stratejisi bir kez gerçekleştirilerek bitecek bir taktiksel form değildir. İşletmelerin müşteriler tarafından algılanan eşsiz konumunu sürekli olarak devam ettirmeyi gerektiren uzun soluklu bir stratejik felsefeyi ve yeteneği gerektirir. Son yıllarda, gelişen teknoloji ve iletişim araçları, artan finansal olanaklar başarılı farklılaştırıcıları ve ürünlerini kopyalamayı neredeyse külfetsiz hale getirmiştir (Acquaah ve Ardekan, 2008: 349). Bu durum başarılı farklılaştırmalar sayesinde fiyatlandırma özgürlüğüne sahip işletmeleri tehdit etmektedir. Çünkü benzer ya da aynı ihtiyacı karşılama kapasitesine sahip olduğu bilinen ürünleri, sektörel rekabetin şiddeti, e ticaret uygulamaları gibi gelişmeler benzer fiyat düzeylerinden satmaya zorlamaktadır. Farklılaştırma uygulayan işletme maliyet artışı nedeniyle gerçekleştirdiği fiyat artışını ürüne yansıttığında ise müşteriler farklılık için sunulan fiyatı yüksek bulabilmektedir. Bu

durumda müşteriler daha düşük fiyatlı ürün ya da hizmetleri tercih etmektedirler (Udell, 1964: 45). Bu stratejik karar tipindeki bir başka zorluk ise belirli bir dönemde kabul gören ve önem arz eden ürün ve hizmetteki farklılık, bir süre sonra müşteriler için önemsiz hale gelebilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Porter'in ikinci genel stratejisini oluşturan farklılaşma stratejisi kararları, kaliteli ve iyi tasarlanmış ürün/hizmetler, yenilik, geliştirilmiş ve sürece uygun üstün teknoloji, farklılaştırılmış ürün özellikleri ve sağlam marka imajı yardımıyla müşteri değeri ve ilişkileri oluşturmaya odaklanır (Porter 1980). Bu nedenle farklılaştırma stratejisi, fiyat belirleme özgürlüğü dışında işletmelere başka üstünlükler de sağlamaktadır. Farklılaştırılmış ürün ve süreçlerin ikamesi, müşterilere aynı saygınlık ve sosyal statü ihtiyaçlarını sağlamayacağından, ikame ürün ve hizmetler farklılaştırma öncesine nazaran daha düşük seviyeli tehdit oluşturacaktır. Ayrıca farklılaştırılmış eşsiz ürün ve hizmet deneyimleri müşteri bağlılığı ve sadakati oluşturarak sektöre yeni girecek olası rakipler üzerinde caydırıcı bir etki yaratabilecektir. Zira olası girişimcilerin, rekabet kabiliyetlerini geliştirmeleri için özgün ürün ve hizmetler geliştirmeleri oldukça güç ve maliyetleri ağır faaliyetlerdir. Oluşan müşteri sadakati ve tutumu ayrıca güçlü müşterilerle ilgili sorun yaşama olasılığını azaltacak ayrıca rakiplere karşı koruyacaktır. (Hill ve Jones, 2009: 116):

Powers ve Barrows (2003), hizmetin ürün kadar temel bir öge olduğu restoran ve lokanta sektörü, biyolojik ihtiyaçların yanı sıra, sosyal aidiyet, prestij gibi farklı sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılayan bir sektördür. Böyle bir hizmet türü işletme sahiplerine farklılaşma stratejisi kararları açısından çok zengin araçlar ve uygulamalar sunmaktadır. Ancak sektörde farklılaşma imkanları ve araçları yüksek olsa da taklit edilebilirlik noktasındaki kolaylık birçok işletmenin benzer stratejilere girişmesiyle sonuçlanmaktadır (Enz, 2012).

### **1.5.3.Odaklanma Stratejisi Kararları**

Odaklanma stratejisi kararları, belirli ölçütlere göre sınırlandırılmış bir müşteri grubu, seçilmiş bir ürün segmenti ya da belirli bir coğrafi pazar gibi rekabetin boyutunu daraltmaya yöneliktir (Lumpkin ve Dess, 2006; Hill ve Jones, 2009:117). Farklı bir ürünün hedeflenen dar bir pazar bölümüne sunulması olarak da tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2006; Allen, vd., 2006). Odaklanmayı tercih eden işletme, sektör içinde kazanamayacağı rekabet avantajını hedef segmentlerde maliyet ya da bir ürün ve

hizmetin daha kaliteli arzıyla elde etmeye çalışmaktadır (Chathoth ve Olsen, 2005). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmeler mevcut pazarın bütününe yönelik faaliyetler ve taktikler uygularken, odaklanma stratejisi sınırları daraltılmış bir segmente daha kaliteli ürün ve hizmet vermeyi misyon edinmiştir (Porter, 1998:38). Odaklanma stratejisi kararlarını uygulayan işletmeler sektörde diğer iki ana rekabet stratejisini benimseyen işletmelerin geniş hedefleri nedeniyle oluşturduğu nispeten küçük boşlukların getirdiği fırsatlardan yararlanarak, yeteneklerini avantaja çevirmek üzere kendilerini inşa ederler (Daft, 2001:60; Bülbül, 2007:94). Bu durum pazarın diğer bölümlerini genellikle de çoğunu, odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin faaliyetlerinin dışında bırakacaktır (Dinçer, 1998:203). Dolayısıyla işletmelerin daraltılmış stratejik hedeflere daha etkin ve verimli şekilde ulaşabileceği felsefesine dayanan bu stratejik kararlar, sektördeki rekabet yoğunluğunun az olduğu dar bölümlerden birine odaklanır. Bu aynı zamanda uygulayıcı işletmenin, sektörden elde edilebileceği olası kârlardan da vazgeçmesidir (Wren, 2007).

Sektördeki işletmelerin hitap ettiği müşteri kitlesinin, üretilen ürün ve verilen hizmetlerden beklentilerinin, dolayısıyla tüketim sonucu oluşacak tatmin düzeylerinin aynı olması pek olası bir durum değildir. Bu fırsatı değerlendirmek isteyen işletmeler, odaklanma stratejisi uygulayarak, pazarda kendisine avantaj sağlayacak dar bir müşteri grubuna hizmet etmeyi amaçlarlar. Dolayısıyla dar hedef müşteri kitlesini, ihtiyaç ve beklentileriyle buluşturan ürün ve hizmetler, istenilen müşteri tatmininin ve bunun bir sonucu olarak elde edilen müşteri sadakatını sağlar. Böylece sahip olduğu tatmin edilmiş ve sadık müşteriler, işletmenin sektördeki etkinliğini artırır (Ülgen ve Mirze, 2007: 265).

Hedeflenmiş bir müşteri grubuna, ürün hattına ya da coğrafi pazarın bir parçasına odaklanma; birçok ayrı desene dönüşebilir (Porter, 1998, 38). İşletme, belirlediği bu dar stratejik hedefine, ya belirli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını daha iyi tatmin edebileceği farklılaştırma kararlarını ya da pazarda maliyet farklılıklarına duyarlı alt gruplar için düşük maliyet kararlarını veya her ikisini de tercih ederek odaklanma stratejisini gerçekleştirir. Böylece düşük maliyet ve farklılaştırmayı, sektörün tamamı için uygulayamayan işletme, bu amaçlardan birini ya da her ikisini de daraltılmış pazar payı hedefi seçeneğiyle elde edebilmektedir (Porter, 2000: 48). Hedefler ve odaklanmanın türü belirlenirken, ikame ürünleri savunmasız bırakacak ve sektördeki rakiplerin zayıf oldukları alanları tercih etmek önem kazanır (Porter, 2015: 46-47). Burada dikkat edilmesi gereken, işletmelerin başarısının, hedeflediği sınırlı pazar bölümlerini



belirleyebilme yeteneği ve bu segmentteki müşterilerin maliyet ya da farklılaştırma gibi taleplerini sektördeki rakiplerine nazaran daha iyi karşılama becerisinden kaynaklandığıdır (Bordean vd., 2010).

Odaklanma stratejisi kararları, onu benimsemiş işletmeler için farklı avantajlara sahip olduğu gibi riskleri de beraberinde getirebilir. Bu risklerden biri, geniş imalat ve hizmet çeşitliliğine sahip rakiplere göre büyük farklılıştırmaları içeren ve dar bir üretime odaklanmış işletmenin, maliyetlerini artırma olasılığıdır. Olası artış dar bir pazara uygulanan faaliyetlerin maliyet avantajlarını yok edebilir. Bazı durumlarda ise daraltılmış pazar ve müşteri grupları ile arzulanan büyüme ve yeterli kârlılık gerçekleşmeyebilir. Hedef kitle olarak belirlenen müşteri grubu, ürün ve hizmette gerçekleştirilen farklılaştırmayı ve fiyat düşüşlerini algılamayabilirler. Daraltılmış alt pazar bölümleri ya da farklı zevklere ve duyarlılıklara sahip müşteri grubu, çekici özelliklerinden dolayı sektördeki rakipleri de odaklanmış strateji kararlarına yöneltebilirler (Porter, 2015; Ülgen ve Mirze, 2007). Sektörün küçülme eğilimi ya da rakiplerin pazara hâkim olma ve saldırgan tutumları, odaklanmış bir işletmeyi yok edilebilmektedir (Certo ve Peter, 1991: 97,100).

Bu nedenle, sektör içinde bütüncül bir rekabet gücü olmayan küçük ölçekli işletmeler ekseriyetle odaklanma stratejisi kararlarını tercih etmektedirler. Odaklanmayı tercih eden işletmelerin daraltılmış pazar müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek kaynak ve kabiliyete sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte, seçilen daraltılmış hedef pazarın doyurucu karlılığa ve büyüme potansiyeline de imkân sunması gerekir. En düşük maliyet yöntemine odaklanan stratejik kararların belirli bir müşteri hedefini, farklılaştırma oluşturmaksızın tatmin etmesinin güç olması nedeniyle, odaklanma stratejisi restoran ve lokantacılık sektöründe nadiren konu edilmektedir. Restoran sektöründe ekseriyetle, ayrıcalıklı zevklere hitap eden ve farklılaşma avantajını temel alan bir odaklanmayı seçen işletmelere rastlamak daha mümkündür (Bordean vd., 2010).

Maliyet liderliği stratejisi; sıkı maliyet kontrolü, sıkı ayrıntılı kontrol raporları, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar gerektirirken, farklılaştırma stratejisi; Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyonu, sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikleri, üstün nitelikli çalışanları gerektirmektedir.

Son olarak rekabet stratejisi kararlarıyla ilgili literatürde farklı eğilimler ve kazanımlara yönelik gelişmeler görülmüştür. Farklılaştırma ve maliyet liderliği yaklaşımlarını birleştirerek uygulayan işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı değeri oluşturduğu iddia edilmiştir. (Miller ve Dess, 1996; Amoako-Gyampah ve Acquaah, 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

#### 2.1.Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Son yirmi yılda işletmeler kendilerini, alışlageldik ekonomik ve sosyal çevreden oldukça farklı koşulların içinde bulmuşlardır. 2000’li yıllar bu bakımdan insanlığın hiçbir döneminde şahit olmadığı teknolojik gelişimin ve değişimin yaşandığı yıllar olmuştur. Bu çevre, işletmelerin yönetim teorilerini, örgüt yapılarını ve işletmelerin iş birliği algılarını da değiştirmiştir. Küreselleşmenin çarpan etkisi ile rekabet koşulları ağırlaşmış, işletmeler farklı türde ve güçte olağan dışı meydan okumalarla karşı karşıya kalmışlardır (Güçlü, 2013:17-18). Oluşan yeni şartlar ve yapılar, işletmelerle birlikte onun paydaşlarında ve kültürel çevresinde köklü dönüşümlere neden olmuştur.

Müşteri kitlesi, bu değişim ve dönüşümün etkisiyle günümüzde bireyselliği keşfederek, ihtiyaçlarını tatmin edecek ürün ya da hizmetleri arzu ettikleri biçim, miktar ve zamanda talep etmektedirler. Bu durum, kitle üretimine ve standart hizmetlere göre yapılanmış olan işletmeler açısından büyük riskler oluşturmaktadır. Bu noktada işletmeler, değişime ve rekabetçi çevreye uyum sağlayabilmek, ani talep dalgalanmalarına cevap verebilmek, gelişmiş teknolojilerle bağlantı kurabilmek gayesiyle yeni yönetim stratejileri benimsemektedirler (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2004:288). Bu yöntemlerden biri ve oldukça yoğun kullanılanı, işletmelerin sürekliliğini gerçekleştiren bazı örgüt içi iş aşamalarını ve karar verme süreçlerini, bir sözleşme ile başka bir tedarikçi işletme veya işletmelere devretmesini temel alan dış kaynak kullanımınıdır (Tetik ve Ören, 2007). Bu devir işlemi sayesinde işletmeler öz yetkinliklerine (core-competences) ve temel alanlarına odaklanabilmektedirler. Temel yeteneklere odaklanmanın gerçekleştirilebilmesi dış kaynak kullanımının altında yatan önemli motivasyonlardan birini oluşturur. Çünkü rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin Hamel ve Prahalad’e (1989) göre, rakiplerinden farklılaşmaları ve stratejilerini geliştirmeleri, onların asli kaynaklarını oluşturan temel yeteneklerine dayanır (Parry ve Roehrich, 2009: 43).

Temel yetenek kavramı, işletmeleri rakiplerinden farklı kılan, onlara sektörde rekabet edebilme gücü sağlayan, vizyon, misyon ve diğer hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan, taklit edilmesi güç bilgi, beceri, yöntem ve yetenekler

olarak ifade edilmektedir (Teece vd., 1997: 510). Burada, üstünde durulması gereken stratejik gerçeklik, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak, rakiplerinden daha iyi yaptığı işleri ve yetkinlikleri yani temel yeteneklerini, sürdürülebilir şekilde geliştirmeleridir (Koçel, 2011:383). Literatürde öz yetkinlik olarak da ifade edilen temel yetenekler, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan uzmanlık alanlarını, rakiplerin taklit etmekte zorlanacağı uzun soluklu yetkinliklerini oluşturan, ayrıca büyümenin de temelini oluşturan dinamik faaliyetleri kapsamaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2000:675).

Büyümenin devam etmesi ve rekabet edebilirliğin artırılması için temel yeteneklere odaklanmak ve bu yetenekleri geliştirmek gayesiyle temel olmayan iş süreçlerinin uzmanlaşmış işletmelere devredilmesi, sıkça kullanılan bir yöntemdir (Özbay, 2004: 6). Woodruff (1996)'a göre işletmeler, kendine ait olan örgütün sınırları içerisinde olmayan değerleri oluşturmak için kendi kaynakları ile elde etmekte zorlanacağı yetenek ve fonksiyonları DKK (Dış Kaynak Kullanımı) ile başka işletmelere devretmektedirler. Dış kaynak kullanımı (DKK) ile işletmeler, örgüt yapılarını küçülterek, iş süreçlerinde hız ve esneklik kabiliyetlerini geliştirmektedirler (McIvor, 2000;32-33).

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), Türkçe literatürde, dış kaynaklardan yararlanma, işi dışarıya verme ve dışsal tedarik gibi farklı terminolojiyle ifade edilmiştir. Farklı kavramlarla ifade edilse de yönetim bilimleri alanındaki Türkçe literatür, dış kaynak kullanımını genellikle stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir. Bu nedenle sıklıkla stratejik dış kaynak kullanımı şeklinde kullanılmasına rağmen stratejik olmayan dış kaynak kullanımının zikredildiği çalışmalar da mevcuttur (Koçel, 2011). Türkçe literatürde, İngilizce kısaltması “outsourcing” şeklinde de kullanılan DKK, “outside resource using” kavramının kısaltılmasından üretilmiştir (Bühner ve Tuschke, 1997:21). “Outside” yani Türkçe karşılığı “dışardan temin” olan kavram (Woodruff 1996), işletmelerin (sözleşmeci, satın alıcı veya üretici) yaptıkları çalışmaların bir bölümünü dışarıdaki işletmelere (alt yükleniciler veya tedarikçiler) devretmesi ya da mal veya hizmet sağlaması olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2017).

Bilgi sistemleri alanında 1980'lerin sonlarında ilk olarak kullanıldığı belirtilen DKK kavramı (Greaver, 1999) için yönetim literatüründe tek bir spesifik tanım yoktur (Deavers, 1997; Wasner, 1999; Gilley ve Rasheed, 2000). Bu araştırmaların bazılarında geleneksel “yap ya da satın al kararı” dış kaynak kullanımının merkezini oluştururken

(Bettis vd., 1992; Harrigan, 1985 ; Welch ve Nayak, 1992; Venkatesan, 1992; Teng vd., 1995; Bruck, 1995; Rothery ve Robertson, 1996; Probert, 1996; Jennings, 1997; McIvor vd., 1997; Saunders vd., 1997; C nez vd., 2000; Franceschini vd., 2003) bazılarında ise ‘‘faaliyetlerin birleştirilmesi ya da devredilmesi’’ şeklinde yorumlanmıştır (Perry 1992; Koçel, 2011; Ford ve Farmer 1986; Gilley ve Rasheed 2000; Augustson, 1998; Greaver 1999; Wasner 1999; Doig vd., 2001; Ellram ve Billington, 2001; Heywood, 2001; Lonsdale, 2001; Abrahamsson vd., 2003; Berggren ve Bengtsson, 2004).

DK kullanımını, tedarikçinin stratejik bir ortak haline geldiği ve bağımsız tedarikçilerle değişim ilişkilerini uzun vadeli işbirliği üzerinden ifade eden yazarlar (Gupta ve Gupta, 1992; Grover vd., 1994; McLellan vd.,1995; Grover vd., 1996; Harland vd, 2005 ; Jahns vd, 2006 ; Paju, 2007; Holcomb ve Hitt, 2007; Teece,1998; Casani vd., 1996, Mol vd, 2005 ; Qu lin ve Duhamel 2003 ; Sacrist n 1999; Leiblein vd., 2018; Espino-Rodr guez ve Padr n-Robaina, 2004), dışarıdan temin edilebilecek faaliyet veya hizmetin türünü belirten yani firma için stratejik olmayan faaliyetler ve hizmetler olarak niteleyen alışmalar (Lei ve Hitt, 1995 Casani vd., 1996 ; Quinn ve Hilmer 1994; Blumberg, 1998; Lankford ve Parsa, 1999 ) ya da bilginin, sürecin, yönetimin devri ve sözleşmesi üzerine inşa edilen tanımlar bulunmaktadır (Lacity ve Hirschheim, 1993 , Teng vd., 1995; Bailey v.d., 2002: 83; Barth lemy, 2001;Blumberg, 1998, Lonsdale & Cox, 1998; Greaver 1999 ; Dibbern vd., 2004; McCarthy ve Anagnostou 2004 ; Rothery ve Roberson 1996; Qu lin ve Duhamel, 2003; Mol, 2007; OECD, 2017). DKK literatüründe sıklıca kullanılan önemli tanımlardan bir kısmını Tablo 1’de sunuyoruz.

**Tablo 1.** Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Tanımlar

Harrigan (1985)	Kuruluşun mal ve hizmetlerinin üretiminde gerekli malzeme ve hizmet tedarikini elde etmek için çeşitli “al ya da al” kararları.
Loh ve Venkatraman (1992)	Kullanıcı organizasyonunun bilgi teknolojisi altyapısı ile ilişkili fiziksel ve/veya insan kaynaklarının dış tedarikçiler tarafından sağlanması.
Lacity ve Hirschheim, (1993)	Örgütlerin daha önce iç yapılarında üretimini gerçekleştirdiği ürünlerin veya hizmetlerin dışarıdan satın alınmasıdır.
Quinn ve Hilmer (1994)	Geleneksel olarak herhangi bir firmanın ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilenler de dahil olmak üzere, firmanın temel yeteneklerinin bir parçasını oluşturmamaları koşuluyla, faaliyetlerin dışarıdan edinimi.
Ventura (1995)	İstikrarlı iş birliği anlaşmalarının kurulabileceği bağımsız firmalarla değişim ilişkileri.
Teng vd., (1995)	Belirlenen örgütsel faaliyetleri, piyasadaki hizmet sağlayıcı tedarikçilere devretme uygulamasıdır.
Lei ve Hitt (1995)	Belirlenen üretim bileşenlerinin ve katma değeri olan (genellikle sermaye yoğun) diğer faaliyetlerin imalatı için dış yeteneklere ve becerilere güvenme eylemi.
Koçel (2011)	İşletmelerin planlama, eşgüdüm ve iç denetim fonksiyonlarını kendilerinin yapması bunun dışında kalan işletmecilik faaliyetlerini ise başka işletmelere vermesi.

Casani vd., (1996)	Zamanla stratejik ortaklar haline gelen uzman profesyoneller tarafından firma için gerekli olmayan belirlenmiş faaliyetlerin veya görevlerin geliştirilmesine ilişkin uzun vadeli bağlantı.
Rothery ve Roberson (1996)	Daha önce kurum içinde gerçekleştirilen bir işlevi yerine getirmek için harici bir kuruluşa başvurma eylemi. Faaliyetin planlanması, idaresi ve geliştirilmesinin bağımsız bir üçüncü tarafa devredilmesini gerektirir.
Blumberg (1998)	Müşteri firmanın işinin bir kısmını yürütmek için üçüncü bir tarafla sözleşme yapma süreci.
Lankford ve Parsa (1999)	Dış kaynak kullanımını, mal ve hizmetlerin işletme harici kaynaklardan tedarik edilmesi
Sacristán (1999)	Belirli bir amaca ulaşmak için bir işletmenin teknoloji konusunda uzman olan ve belirli bir süre boyunca fiziki ve/veya insan kaynakları sağlayarak diğerine önemli katkı sağlayan farklı firma türleri arasındaki iş birliği anlaşması.
Greaver (1999)	Periyodik iç faaliyetleri ve karar almayı sözleşmeler yoluyla dış tedarikçilere devreden bir kuruluşun eylemi.
Gilley ve Rasheed (2000)	Firmanın dahili olarak geliştirmek için gerekli yönetim ve finansal yeteneklere sahip olmasına rağmen, kurum içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin dışarıdan edinilerek ikame edilmesidir. Aynı zamanda kurum içi faaliyetlerde bulunmaktan kaçınmadır.

Campos (2001)	Daha önce organizasyonun kendisi tarafından yürütülen bir görevi yerine getirmesi için harici bir tedarikçiyle sözleşme yapmasından oluşur ve hatta yeni faaliyetleri de içerebilir.
Ellram ve Billington, (2001)	Daha önce dahili olarak yürütülen faaliyetlerin ve süreçlerin harici bir tarafa aktarılması faaliyetidir.
Bailey vd., (2002)	İşletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir faaliyetin ve ilgili hizmetlerin bir kısmının veya tamamının bir üçüncü taraf yönetimine devredilmesi.
Quélin ve Duhamel (2003)	Daha önce dahili olarak yönetilen bir işlemin uzun vadeli bir sözleşme yoluyla harici bir tedarikçiye kaydırılması ve satıcıya devrin dahil edilmesi işlemi.
McCarthy ve Anagnostou (2004)	Sadece dış kaynaklardan ürün veya hizmet satın almaktan ibaret değildir, aynı zamanda iş fonksiyonlarının sorumluluğunu ve genellikle ilgili bilgiyi (zımni ve kodlanmış) dış organizasyona aktarır.
Dibbern vd., 2004	Belirli alandaki faaliyetlerin üçüncü parti taraflara devredilmesidir.
Mol vd., (2005)	Yasal olarak bağımsız kuruluşlardan (tedarikçiler) malzeme alımı.
OECD (2017)	Süreçlerin bir bölümünün, dışarıdaki, konusunda uzman işletmelere devredilmesidir.



Farklı çalışmalar gözden geçirildiğinde ve tanımlar incelendiğinde çoğu yazarın, dış kaynak kullanımının, dahili olarak gerçekleştirilebilecek bir faaliyetin işletme dışından edinilmesi anlamına geldiği konusunda hemfikir olduğunu ortaya koymak gerekir. Bununla birlikte, araştırmalardaki tanımlar yazarlar tarafından yapılan önermeler, modeller ve amaçlarla ilişkilendirildiğinden doğal olarak bazı kısmi farklılıklar göstermektedir. Yukarıdaki tanımlara dayanarak, tüm yönleri kapsayan ve bu çalışma için bir referans çerçevesi sağlayabilecek bir DKK, şu şekilde tanımlanabilir:

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi iç bünyelerinde ürettikleri ürünlerin veya hizmetlerin sağlanması için gerekli faaliyetleri veya iş süreçlerini, bu faaliyetleri veya iş süreçlerini üstlenmeleri için daha yüksek kapasiteye sahip tedarikçi işletmelerle, rekabet avantajı sağlamak amacıyla sözleşmeler aracılığıyla dışarıdan elde etmelerini sağlayan stratejik bir karardır.

## **2.2.Dış Kaynak Kullanımı Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel gelişimi bağlamında dış kaynak kullanımı hususunda literatür tetkik edildiğinde net bir fikir birliği olmadığı söylenebilir. Araştırmacılar konuyu genel olarak içinde yaşadıkları toplumların gelişmişlik düzeyleri açısından ve kendi paradigmaları ile incelemektedir. Bu görüşlerden bazıları, DKK'yı insanlık tarihinin ilk dönemlerine kadar götürerek ilk yapılan dış kaynak kullanımının, satış ya da trampanın başladığı milattan önceki yıllar ve antik dönemler kadar eski olduğu iddiasını ileri sürmüşlerdir. Bir kısmı, Roma devlet yönetiminin, aşırı büyümesinin bir sonucu olarak vergi matrahı belirleme ve toplama işini yerel temsilcilere bırakmasını (Grant 1978: 340-341) ilk DKK örneği olarak kabul etmişlerdir (Özdoğan, 2006).

Bu farklı görüşlere rağmen sanayi devrimi ile DKK'nın yaygınlaştığı ve yöntemin farklı alanlarda kullanılmaya başladığı söylenebilir. 18. ve 19. yy.'da ateşli silah ve zırh yapımı için gerekli metal kısımların başka üretim merkezlerinde üretilerek kullanılmasının konuyla ilgili önemli örnekler oluşturduğu da görülmektedir. Aynı tarihlerde İngiltere'de sokak ve cadde aydınlatma işlerinin kontrolünün, tutukluların taşınmasının ve mülkiyeti kamuya ait yolların onarım işlerinin devlet idareleri tarafından özel işletmelere devredilmesi DKK'ya literatürde gösterilen tarihi örnekler arasındadır. ABD'de ve Avustralya'da posta hizmetlerinin, Fransa'da demiryolları bakım ve idaresinin, su depolarının yönetiminin özel sektöre devri o dönemdeki hükümetlerin uyguladığı DKK'ya dönük başka örnekleri oluşturmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse,

2002). Hemen hemen aynı dönemlerde Osmanlı Türk Devletinde de vergilerin toplanması işinin ihaleye çıkarılarak, belirli bir ücret karşılığında Mültezimlere satıldığı ve bu şahısların vergileri topladığı görülmektedir (Eroğlu, 2017:322). Tarihi arka planını göz ardı ederek literatürü araştırma konumuzu ilgilendiren yönüyle taktik ettiğimizde, dış kaynak kullanımı kavramının 1970'lerin sonlarında imalat yöneticileri tarafından kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir (Corbett, 2004).

1980'li yıllar, İngiltere başta olmak üzere Avrupa ülkelerinde yerel ve bölgesel yönetimlerin kabuk değiştirdiği ve yeniden organize edildiği yıllardır. İngiltere'de Thatcher hükümeti, Muhafazakâr Parti gibi neo-liberal oluşumlar, özelleştirmeler ve ihaleler yoluyla kamu sektöründe devrimsel reformlar gerçekleştirdiler. Reformlar ve taşeronluğun gelişmesi ile 1980'lerde yerel yönetimlerde dış kaynak kullanımı uygulamaları yaygınlaşmıştır (Lonsdale ve Cox 2000). Böylece devlet, temel sorumluluklarını ve vatandaşa olan hizmet sağlama rolünü hizmetlerin üreticisi değil hizmetlerin temel ve büyük alıcısı olarak ifa eder hale getirilmiştir. Özellikle finansman yönetimi alanında devlet bazı yetkilerini, dış kaynak kullandırdığı işletmelere devretmiştir (Le Grand, 1993: 87). Bu durum, yüklenici işletmelerin, mal ve hizmetleri, hükümetin dahili departmanlarından ve yerel yönetimlerden daha verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştireceği beklentisini güçlendirmiştir. Çeşitli kamu sektörü alanlarında kullanılan ve yaygın olarak gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı, ayrıca özel sektör kuruluşları tarafından da giderek daha fazla başvurulan bir iş birliği yöntemi haline gelerek, dışarıdan sağlanan hizmetler için tedarik piyasalarının gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Bu nedenle, 1980'ler hem iş stratejilerine bakışı hem de işletmelerin hangi stratejileri izlemesi gerektiği hakkında yönelim ve fikir değişikliğine şahitlik etmiştir. "Temel yetenek" fikri baskın hale gelirken yöneticiler dikey büyümeleri sorgulayarak kendi kendine yetme fikrini yeniden değerlendirmişlerdir (Lonsdale ve Cox 2000). 1988 yılına gelindiğinde ise DKK, Wisconsin şirketinin attığı imzayla ilk kez bir resmi sözleşmede yer almıştır. Dış kaynak kullanımı bu yıllarda temizlik, güvenlik, bakım, onarım, dağıtım gibi temel faaliyet süreçlerinin haricinde ve çok sınırlı düzeylerde gerçekleşmiştir (Boone ve Kurtz, 1996).

Genel olarak 1980'lerin sonuna kadar dış kaynak kullanımı, işletmeler için esas olarak maliyetleri azaltmak için temel olmayan iş süreçlerinin devredilmesi idi. O

günlerde moda olan şekliyle dış kaynak kullanımı, işletmelerin kârlarını en üst düzeye çıkarmak ve işletmeleri daha esnek hale getirmek için yönetsel bir araçtı. Dış kaynak kullanımı genel olarak ulusal sınırlar içinde gerçekleşti. Dış kaynağın temin edildiği işletmelerle ilişkiler, sözleşmelere dayalı olarak, mesafeli bir şekilde yönetildi. Dış kaynak kullanımının gerçekten ivme kazanmaya başladığı yıllar 1980'lerin sonuydu (Morgan, 1999).

Başta Amerikan ekonomisi olmak üzere, tüm dünyada 1990'dan itibaren ortaya çıkan ekonomik durgunluk ve krizler, iş çevrelerine yeni rekabet stratejilerinin ve farklı iş birliklerinin kullanımını adeta zorunluluk haline getirmiştir. Bu durum, faaliyetlerini geliştirmek ve rekabet avantajlarını artırmak isteyen işletmelerin, temel yeteneklerine yoğunlaşarak esas çalışma süreçleri dışında kalan faaliyetlerini, dışarıdaki işletmelere devretmeleriyle sonuçlanmıştır (Corbett, 2004). Artık, piyasada, işletmelerin uzman oldukları yeteneklere daha fazla kaynak ayırmak adına, çok iddialı olmadıkları faaliyet alanlarına daha az odaklanmaları gerektiğini öngören bir fikir birliği hâkim olmaya başlamıştır (Lonsdale ve Cox, 2000:445). Bu yıllar, özellikle SSCB'nin yıkılarak soğuk savaş döneminin bittiği, neo-liberal politikaların etkisinin arttığı, ekonomik krizden çıkış arayışları ile küreselleşme sürecinin hız kazandığı dönemlerdir. Bu durum, gelişmiş ülkeleri, katma değeri düşük veya kol gücüne dayalı ürünleri, kendileri üretmek yerine, doğal kaynakların ve emeğin ucuz olduğu gelişmemiş ülke işletmelerine, fason üretim yaptırmasına neden olmuştur. Dış kaynak kullanımı, uluslararası fason üretim, taşeron modeller ve şebeke organizasyonlarla uluslararası bir hal almıştır (İrmiş, 2003: 2-3). Bu dönemdeki gelişmeler, işletmeleri, uluslararası kaynak havuzlarına erişilebilir hale getirdi. İşletmeler, karmaşık ve stratejik açıdan önemli örgütsel süreçlere değer katmak için dış beceriler, yeterlilikler ve bilgiler aramaya başladılar. Böylece yeni bir kavram olarak "stratejik dış kaynak kullanımı" ortaya çıktı. Artık dış kaynak kullanımının tek amacı maliyet verimliliğine erişmek değildi (Alexander ve Young, 1996b). Dış kaynak kullanımı ile geleneksel uygulamaların aksine, artık daha stratejik fonksiyonlar da taşeronlaştırılmaya başlandı. Bu durum ilişkilerin eskiye oranla yönetilmesini zorlaştırdı ve dış kaynak kullanımı sağlanan işletmelerle daha yakın ilişkiler geliştirme gerekliliğini doğurdu. Kuruluşlar, dış kaynak kullanımı yoluyla rekabet avantajı elde etmek için kapsamalarını genişletmeye başladılar.

Loh ve Venkatraman, (1992), Bettis vd., (1992), Gould vd., (1997) gibi birçok uzman, Eastman Kodak işletmesinin, yönetim sistemleri ve buna yönelik kurumsal

harcamalarının artması nedeniyle, 1989'da tüm bilgi teknolojilerini Businessland, Digital Equipment ve IBM şirketlerine devretmesini, çağdaş dış kaynak kullanım dalgasının miladı olarak kabul etti. ABD'li firmalar 1994'te bilgi sistemleri alanında dış kaynak kullanımını için 11 milyar dolar, 1995'te 20 milyar dolar, 1996'da 33 milyar dolar değerinde büyük yeni sözleşmelere imza attılar (Bryce ve Useem, 1998:635). Hemen hemen aynı tarihlerde, Bilgi Teknolojileri dış kaynak kullanımını fenomeni tüm dünyada hızla devam ediyordu. Yalnızca İngiltere'deki, Bilgi Teknolojileri alanında dış kaynak kullanımının, 2001 yılına kadar 8 milyar sterline ulaştığı tahmin edilmektedir (Lonsdale ve Cox, 2000:445).

2000'li yılların başından itibaren dış kaynak kullanımı istisna bir yöntem olmaktan çıkmış, rekabet etmenin olağan kaidesi haline gelmiştir. Tedarikçilere küresel çapta erişim, ucuz etkileşim maliyetleri, gelişmiş bilgi teknolojileri ve iletişim bağlantılarının kolaylığı tüm şirketlere örgütsel yapılarını ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma olanağı sağlamıştır (Doig vd, 2001). Tüm bu değişimler, 21. Yüzyılda artık dış kaynak kullanımını, işletmelerde rekabet avantajı sağlayabilecek ve sektörde oyunun kurallarını değiştirebilecek yeni radikal iş modelleri yaratmayı amaçlayan “dönüşümsel dış kaynak kullanımına” kapı aralamıştır. Dönüşümsel DKK yaklaşımı, dış kaynak kullandırıcılarını daha iyi ürün ve hizmet için sıradan bir iç operasyon aracı değil, stratejik amaçlara ulaşmak ve örgütsel esnekliği yeni biçimlere dönüştürmek için güçlü bir paydaş haline getirmiştir. İşletmeler, dış kaynak kullanımını gerçekleştirirken varlıklara, işi daha hızlı ve ucuz yaptırmaya değil, değişimi yönetmeye ve iş modellerine odaklanmaktadır. Geleneksel anlamda bütünleşmiş hiyerarşinin rolünü temel alan DKK verimliliği artırmak için uygulanırken, gevşek örgütsel ağları referans alan dönüşümsel DKK ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve örgütsel etkinliği artırmak için uygulanmaktadır (Mazzawi, 2002). Bunun sonucu olarak işletmeler, temizlikten yeme-içme servislerine, bilgi teknolojileri yönetiminden kendileri için oldukça hassas ve önemli olan araştırma geliştirme gibi faaliyetlere kadar, neredeyse her türlü hizmeti dışarıdan tedarik etmektedirler (Perunovic vd., 2012: 352).

Coğrafi konumları veya şirketin büyüklüğü fark etmeksizin, devasa bir küresel kaynak havuzuna ulaşım, hemen hemen bütün sektörlerdeki işletmeleri, dış kaynak kullanımını aracılığıyla “*Engelsiz Organizasyonlar Çağına*” ulaştırmıştır. Sektörler arasındaki hızlı değişimler ve yeni ekonomi, temel yetenekleri geçici hale getirmiş, temel yetkinlikleri sürekli olarak iyileştirmeyi ve mevcut bilgi, beceri ve kaynak havuzunu

değiştirmeyi zorunlu kılmıştır. Özellikle bilgi-yoğun iş bileşenleri günümüzde dış kaynaklı hale gelerek genellikle dış kaynak kullanımında tarafları yakın iş birliği içinde çalışmaya zorlamıştır. Yeni ve daha büyük bir zorluk ise bir şirketin kritik değer yaratan yeteneklerine odaklandığı ve değer dışındaki süreçleri küresel olarak dağılmış dış şirketlerden sağlamasına izin verdiği esnek bir örgüt oluşturmaktır (Hätönen ve Eriksson., 2009).

### **2.3.Dış Kaynak Kullanımının Yapı Taşı Temel Yetenekler**

İşletmelerin piyasaya verimli şekilde mal ve hizmet üretebilmesi için sahip olduğu tüm unsurlar, örgütlerin varlıklarını oluşturmaktadır. İşletmenin varlıkları, onun devamlılığını sağlayacak ve ona rekabet edebilme imkânı sunacak unsurların tamamı şeklinde ifade edilebilir. Bu unsurlar arsa, bina, makine ve teçhizat, hammaddeler, mali boyutları ve insan kaynakları gibi maddi varlıkların yanı sıra yeni ekonomideki önemi giderek artan, işletmenin faaliyetlerine ayrıcalık katan maddi olmayan varlıkları da içerir (Stolowy vd., 2003:147). İşletmenin sahip olduğu telif hakları, şerefîye, patent, marka, imaj ve ticaret unvanı ile müşteri ve tedarik zinciri ilişkileri gibi unsurlar maddi olmayan varlıkları olarak sıralanabilir (Kommenic vd., 2013: 165).

Ekonomi ve yönetim faaliyetlerinin küreselleştiği, işletmelerin sürekli belirsizlik taşıyan çevresel dönüşümlere maruz kaldığı, rekabetin derinleşerek arttığı, bilgi teknolojilerinin kullanımının yoğunlaştığı bir ortamda işletmeler stratejilerini seçerken, taklidi ve temini kolay hale gelen maddi kaynaklardan ziyade, zor ve uzun sürede geliştirilebilen maddi olmayan varlıklarına odaklanmak durumundadır. Bu durum, yöneticilerin, işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını etkili şekilde kullanacakları stratejilere kılavuzluk etmesi gerektiğini göstermektedir (Wang ve Chang, 2005: 222). Belirlenen stratejileri uygulamak ve istenen sonuçlara ulaşabilmek için, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinin hiçbir sınır tanımadan her yana yayıldığı günümüzde, işletmelerin kendilerine özgü bazı özel yetkinlik ve becerilere sahip olmaları adeta bir zorunluluk halini almıştır. Bu istisna yetenekler, işletmeleri rakiplerinden farklılaştırarak onları rekabetçi kılan en seçkin özellik ve faaliyetleridir. Temel yetenek; diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen, özgün tecrübe, maharet ve bilgiyi ifade etmektedir (Koçel, 2011).

DKK uygulamalarının ortaya çıkış noktası, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlamaktır. Zira bu odaklanma olanağı diğer tüm iş süreçlerinin bu

konularda temel yeteneğe sahip, uzmanlaşmış işletmelere devredilmesi sayesinde, işletmelerin, temel yeteneklerine, zaman ve enerjilerini en iyi şekilde yoğunlaştırarak uzmanlaşmalarını sağlar. İşletmelerin kendine özgü ve taklidi zor olan yönlerini ifade eden temel yeteneklerini, rakiplerinden daha iyi kullanabilmeleri, rekabet avantajının temelini oluşturur. Zira yeteneklerini veya iç kaynaklarını doğru şekilde kullanmayan işletmeler, rekabet edebilme kabiliyetlerini kaybederler. Günümüz işletmeciliği, uzun süreli bir başarı için işletmeyi fonksiyonların toplamından ibaret sayan bir anlayışı değil, sürekli değişip geliştirilmesi gereken temel yeteneklerin bir bütünü olarak görmesi gereken bir paradigmayı gerektirir (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu başarı için her işletmenin özgün temel yeteneklerini geliştirebilme olasılığı vardır. Bununla birlikte sürekli şekilde ürün, teknoloji, süreç ve kullanım vb. hususlarda yenilik yapabilme kabiliyeti, diğer stratejilere nazaran rekabet gücünü daha fazla artıracak ve üstün rekabet avantajı sağlayacaktır.

Burada ifade etmek gerekir ki, dış kaynak kullanımı ile taşeronluk farklı uygulamalardır. Gerçek dış kaynak kullanımı, tedarikçi ve mal sahibi arasında yüksek derecede risk paylaşımı ile uzun vadeli bir ilişki gerektirirken, taşeronluk ise genellikle maliyet artı bir düzenlemeyi içeren, iş bazında bir dış tedarikçiye atanan işi ifade eder (Gilley ve Rasheed, 2000).

## **2.4.Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri**

### **2.4.1.İçsel Nedenler**

#### **2.4.1.1.Maliyetlerin Düşürülmesi ve Ekonomik Verimlilik**

Dış kaynak kullanımının en yaygın nedeni ve birincil motivasyon kaynağı maliyet azaltma ve maliyet verimliliğidir (Czerw vd, 2014 ; Joha ve Janssen, 2010 ; Polzin vd, 2016 ; Puolokainen vd, 2018 ; Zhu vd., 2017 ; Donada ve Nogatchewsky, 2009; McIvor, 2009). Dış kaynak tedarikçisi işletmeler, kendilerine müşteri işletmelere, kendi ürettikleri mal ve hizmetleri daha düşük maliyetle sunabilir. Bunun nedeni DKK hizmeti veren işletmelerin, uzman oldukları iş alanları ve süreçlerinde hizmeti alan herhangi bir işletmeden göreceli üretim maliyeti avantajına sahip olmasıdır. Bu işletmeler, DKK hizmeti verdiği işletmelerin siparişlerini birleştirerek, nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma, daha yüklü hammadde alımı gibi (Beulen ve Ribbers., 2006:373; Kim ve Chung, 2003:81) avantajları kullanarak uzman insan kaynakları, daha iyi vardiya planlaması,

teknolojiyi ve fiziksel altyapıyı kullanma yetenekleri aracılığıyla ekonomik verimlilikler elde ederler (Lehikoinen ve Töyrylä, 2013:16-19; Lacity ve Hirscheim, 1993). Dış kaynak kullanımını tedarikçileri, daha düşük fiyatlarla daha büyük miktarlar üretmeyi mümkün kılan uzmanlık kabiliyeti nedeniyle genellikle daha iyi ölçek ekonomileri elde edebilirler (Glickman vd., 2007). Bu da daha az maliyetle daha çok hizmet veya ürün üretebilen hizmet sağlayıcının verimliliğinin, dış kaynak kullanan işletmeden daha yüksek olmasına neden olur. Bu durum dış kaynak kullanan işletmelerin, özellikle gelişmemiş olduğu alanlarda uygun fiyat düzeylerinde ürün ve hizmet temin etmeleri (Goolsby, 2001: 90), bunun sonucu olarak da maliyet tasarrufu sağlamaları sonucunu doğurur (Corbett,2004: 11).

İşletmelerin kendine özgü ve taklit edilmesi güç varlıklarının dışındaki süreçlerde DKK'na gitmesi sektöre ve faaliyet alanına göre % 20 ile % 40 aralığında maliyet tasarrufu sağlamakla (Taylor, 2005) birlikte yatırımın birim maliyetlerini de düşürür. Cannon (1989), Smith (1991), Quinn (1992), Morkel (1993), Koçhan vd. (1994) gibi birçok araştırmacıya göre, işletmeler bu sayede rekabet avantajına sahip oldukları kıt sermayeyi yönlendirmek için fırsatlar yakalarlar (Tully, 1993:52).

Uygun şekilde tasarlanmış ve dış kaynak kullanımını uygulamasında, tarafların titiz şekilde uyduğu bir dış kaynak kullanımı, maliyeti azaltmanın yanında değişken maliyetleri öngörülebilir maliyetlere dönüştürecektir (McFarlan ve Nolan, 1995, Galanis ve Woodward, 2006). Müşteri işletme, özellikle işlem başına sabit bir maliyetle tasarlanmış bir hizmet satın alarak finansal belirsizliği ortadan kaldırabilir (Strassmann, 1997:194). Bu sayede başarılı dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilir (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2004).

Özellikle hizmet sektöründe en büyük maliyet kalemlerinden birini personel giderleri oluşturmaktadır. Yüksek düzeyde, tecrübeye sahip kalıcı bir işgücünü elde tutma çabası, birçok işletme için ağır maliyetler oluşturmaktadır (Slaughter ve Ang, 1996). DKK'na giden müşteri işletmeler, sürekli personel çalıştırmak zorunda kalmadan hizmet verebilir ve daha verimli operasyonlara imza atabilirler (Belcourt, 2006; Lamminmaki, 2003).

Günümüzde tüketicilerin satın alma davranışında kalite ve fiyat parametreleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda faaliyet gösterdikleri sektörden bağımsız olarak herhangi bir işletmenin, ürün ve süreçlerinde DKK gerçekleştirilmeden, kaliteyi ve makul

fiyat düzeylerini birlikte gerçekleştirmesi oldukça zordur. Çünkü yüksek kalite ve farklılaştırılmış ürünler daha yüksek maliyetler gerektirmektedir. İşletme, gerçekleştirdiği bu yüksek maliyetli üretimden kar etmek için maliyetlerini fiyatlarına yansıtarak pazar payını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilir (Pelit, 2007:10). Birçok araştırmada ölçek ekonomilerine ulaşmak için kritik bir neden olarak DKK vurgulanmaktadır. Son zamanlarda çok sayıda batılı işletmenin dış kaynak uygulamalarını inceleyen Klein (1999) ve Finlay ve King (1999) şu sonuca varmıştır: Çeşitli yeteneklere düşük maliyetli erişim, kısa vadeli maliyet tasarrufları, genel giderlerden tasarruf, DKK'nın temel itici sebebidir (Kakabadse ve Kakabadse, 2005:185).

DKK, işletmeler için iş gören sayısının azaltılması, daraltılmış altyapı harcaması ve daha az destek sistemleri anlamına gelir. Bu da değişken maliyeti ve yönetilen maliyeti azaltarak verimliliği artırır (Fontes, 2000). Bazı işletmeler, nakit akışını iyileştirici yönü ve maliyet kontrolünü elde etmek için dış kaynak kullanırlar (Anderson, 1997). İş süreçlerinde kullanılan tüm araç, bina, iş makineleri ve tesisler tedarikçi işletmeye devredilerek nakit akışı iyileştirilir ve yeni alanlar için kaynak kazanılır (Corbett, 1998).

#### **2.4.1.2. Teknolojik Yenilikleri Yakalama**

Günümüzde teknoloji hemen hemen her alanda çok hızlı şekilde gelişmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Çoğu durumda, dış kaynak kullanımı kararları teknolojik değişim ile karakterize edilmektedir. En son teknoloji ve bilgi, rekabet avantajı sağlar ancak elde edilmesi pahalı ve başarılı uygulamalar için genellikle işletmeler yetersizdir (Seth ve Sethi, 2011). Bu yetersizliğin ve ağır maliyetin bir sonucu olarak bilimsel araştırmalardaki ampirik kanıtlar, teknolojik değişimin dış kaynak kullanma olasılığını artırdığını göstermektedir. Bu nedenle, ayırıcı özelliği daha yüksek teknolojik değişiklikler olan ürünlerin, kitlesel olarak uzmanlaşmış işletmeler tarafından üretilmesi daha makuldür (Bartel vd., 2012).

Teknolojik ilerlemeler, işletmelere esneklik, hız ve maliyet avantajı gibi çeşitli faydalar sağlarken diğer yandan devasa alt yapı külfetleri ve insan kaynakları açısından uzman iş gören ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Klepper ve Jones, 1998: 30-32). Dış kaynak kullanımı, müşteri işletmeleri bu külfetlere ve maliyetlere katlanmadan teknoloji ile ilgili avantajlara erişirmektedir (Jurison, 1995). Özellikle son derece uzmanlaşmış doğası ve teknoloji bilgisinin önemli maliyeti göz önüne alındığında, hizmet sektöründeki



işletmelerin teknoloji hizmetlerini dışarıdan temin etmesi faydalı olacaktır (Lamminmaki, 2008).

Ek olarak, en son teknolojinin sonuçlarından ve katma değerinden şüphe duyan “ürkek” işletmeler, kullanılan teknolojinin en uygun olmaması durumunda ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirgemenin bir yolu olarak dış kaynak kullanımına başvurabilmektedir (Gupta ve Gupta, 1992). Bu bağlamda, dış kaynak kullanımının yeni teknolojileri denemenin bir yolu olarak ortaya çıkması (Baldwing vd., 2001) ve internet gibi satın alma ortamlarının giderek benimsenmesi, işletmelerin dışarıdan sağladığı hizmetlerin artması için alan sağlamıştır.

#### **2.4.1.3. İnnovasyon (Yenilik) İmkânı Sağlaması**

İnovasyon, dış kaynak kullanımının potansiyel vaatlerinden birisi olarak literatürde sıklıkla incelenmiştir. DDK'nın, hem ticari faaliyetlere hem de stratejik hedeflere yeni fikirler ve değerler sunacağı çeşitli çalışmalarda öngörülmüştür (Lacity vd., 2011). İşletme muhtemelen bu süreçte kendi üretemeyeceği bir dizi yeni fikir ve iyileştirme potansiyelinden faydalanarak (Emond, 1994:47) inovasyon performansını olumlu yönde geliştirecektir (Arvanitis ve Loukis, 2012).

Dış kaynak kullanımının yenilikle ilgili işletmelere ek olumlu etkilerini anlamak için dinamik süreçleri iyi takip etmek gerekir. Maliyet tasarrufları ve verimlilik dolayısıyla kâr arttıkça işletmelerin dolaylı olarak Ar-Ge harcamalarına kaynak tahsis etme imkânı da artacaktır. Bu nedenle çeşitli dış kaynak kullanımına ilişkin araştırma modellerinde Glass ve Saggi'de (2001) olduğu gibi, DKK oranlarının artmasının, dış kaynak kullanan müşteri işletmelerde daha yüksek inovasyon oranlarına yol açtığı görülmektedir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımı, inovasyon üzerinde daha doğrudan bir etkiye de sahiptir. Dış kaynak kullanımı, bir örgütün faaliyetlerini daha beceri yoğun (yenilikçi) faaliyetlere doğru yeniden yapılandırmasını mümkün kılar (Görg ve Hanley, 2011).

Dış kaynak kullanan müşteri işletme için yeni dış bilgi bileşenleri, firmanın yenilikçiliğini artırır ve geliştirir: Dıştan özel bilgiye erişim, dış kaynak kullanımı ilişkisine girmenin avantajlarından biri olarak literatürde kabul edilmiştir (Arpacı, 2019; Quélin ve Duhamel, 2003). Dış kaynak sağlayan işletmelerin uygulayacağı yeniliklerden ve sahip olduğu özel yeteneklerden yararlanabilirler (McIvor, 2005:23). Özellikle

kullanım sürecinde öğrenilmesi güç, kişisel, bağlama özgü ve iletilmesi zor bir takım örtük bilgiler (Polanyi,1967) ve açık bilgiler süreç içerisinde müşteri işletmenin örgütsel bilgisi haline gelecektir (Chua ve Pan, 2008). Bu amaçla işletmeler, bilginin paylaşımı ve enformasyon sistemlerinin verimli kullanılması için yeniliğe ve öğrenmeye açık örgüt kültürleri oluşturmalarıdır (Chesbrough ve Garman, 2009). Zira dış kaynak kullanımı faaliyetleri giderek daha fazla bilgiye dayalı hale gelmektedir. Bu durumda, işletme yöneticilerinin, yeniliği sürdürmek için bilgi yönetimi ve örgüt kültürünün, yeniliklerin ortaya konulması üzerindeki etkisini anlaması gerekir (Quinn, 1999). Bu anlayış gerçekleştiğinde örtük ya da açık bilgiler paylaşılarak birleştirildiğinde, yeni bilgi yaratılır ve bu da inovasyonla sonuçlanır (Roy ve Sivakumar, 2012:).

Dış kaynak kullanımı yoluyla stratejik yenilik arayan müşteri işletmelerin, ilişkisel yönetişime yatırım yapması da konu ile ilgili üzerinde durulması gereken bir husustur. Zira dış kaynak kullanımı yoluyla inovasyon için rekabet tehdidi ve özel yönetim düzenlemeleri yeniliği olumlu yönde etkilemektedir (Lacity ve Willcocks 2014).

#### **2.4.1.4. Örgütsel Küçülme**

Küçülme, esneklik ve rekabet gücünü artırmak adına bilinçli ve uzun vadeli olacak şekilde işletme için temel olmayan yeteneklerin ve birimlerin kapatılarak, bütünüyle süreçlerin gözden geçirilmesine yönelik yeniden örgütlenme süreci şeklindeki yönetim stratejisidir (Budak ve Budak, 2004:212; Cascio, 1993: 95-104). İşletmeler için geleneksel olarak şirket içinde gerçekleştirilen bazı temel süreçlerin veya faaliyetlerin örgütün dışında gerçekleştirilmek üzere devredilmesi (Doh, 2005) olan DKK kavramı analiz edildiğinde açıkça görülen şey, rekabet unsurlarına yanıt olarak işletme sınırlarını ayarlamak için dış kaynak kullanımının yararlı bir yol olduğudur. DKK ile küçülen işletmeler karar verme süreçlerini hızlandırarak, değişime ve müşteri taleplerine anlık cevap verebilen örgütsel yapılara dönüşür (Gregory vd., 2005).

Küresel rekabet, daha düz organizasyona geçiş, daha fazla esneklik arayışı, teknolojiye hızlı değişimler, temel yetkinlikler üzerinde yoğunlaşma ile küçülmeye yapılan vurgu, dış kaynak kullanımındaki artışın yeni dönem itici güçleri olarak gösterilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000). İşletmeler taklit edilmesi güç temel yeteneklerine odaklanarak dış kaynak kullanımını yoğunlaştırdıkça iş birliği ve şebeke

organizasyon ilişkileri artmaktadır. Bu da işletmelerin küçülerek esneklik ve karar verme süreçlerinin hızlanmasını sağlamaktadır (Koçel, 2011: 385).

Örgütsel değişimin artması, rekabet baskısının yoğunlaşması birkaç yıl öncesine göre dahi işletmeleri çok daha karmaşık çevrelerde faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Geçmişte birçok işletme, belirsiz ortamlarda kontrolü artırmanın veya ölçek ekonomilerinden yararlanmanın bir yolu olarak dikey entegrasyona odaklanmıştı. Büyük işletmelerin ve büyümenin başarısının anahtarı olduğuna inanılıyordu. Ancak günümüz literatüründe işletmelerin, çok sayıda fabrikaya sahip olması ya da çok sayıda iş gören istihdam etmesinin dezavantajları tartışılmaktadır. Artan küresel rekabet, birçok işletme için rekabet avantajının anahtarının “yüksek hacim” değil “yüksek değer” olduğunu fark etmesine neden oldu (Lewin ve Johnston, 2000; Blumberg, 1998).

Küreselleşen ekonomik süreç içerisinde yoğunlaşan rekabet ortamında, bu yüksek değerleri yaratmak isteyen işletmelerin, değişime karşı kararı ve uygulamalarındaki hız, zaman kullanımı gibi unsurlar tek başlarına birer stratejik faktör haline gelmiştir (Ersen, 1997:11). Yabancı literatürde “Downsizing” olarak anılan “küçülme”, sadece işletmelerin fizikî yapılarında ve süreçlerinde küçülmenin ötesinde, örgütsel süreçlerde yalınlaşmayı da ifade etmektedir. Bu yalınlaşma ile örgütler hızlı hareket kabiliyeti ve maliyet avantajı elde etmektedir. Bu sayede işletmeler uyum yeteneklerini geliştirmekte ve talep daralması, kriz dönemleri gibi olağanüstü durumlara karşı direnç kazanmaktadırlar (İlter, 2002: 5). Rekabetçiliğin standardı eskiden olduğu gibi büyük örgütsel yapılar değildir, bilâkis sektörlerin ve maliyet yapılarının bir gecede değiştiği pazarda küçük, çevik ve “niş” işletme olmak avantajlı kabul edilmektedir (Seth ve Sethi, 2011:134). Konumuz bağlamında özellikle hizmet işletmelerinin etkinlik, verimlik ve kârlılık düzeylerini artırma gayretleri devam ettikçe, dış kaynak kullanımına ve küçülmeye yönelik genel eğilimin devam edeceği çok açıktır (Blumberg, 1998).

#### **2.4.1.5. Kaliteyi Artırma ve Hizmeti Geliştirme**

Dış kaynak hizmeti veren tedarikçiler, hizmeti gerçekleştirmek için daha özel donanım ve yeteneklere sahip olabilir. Bu, müşteri işletmenin daha düşük fiyata daha iyi kalitede ürün ve hizmet sunmasını sağlayabilir (Emond, 1994:47). Bir işletmenin dış kaynak kullanmayı seçmesinin nedenlerinden biri de kaliteyi, hizmeti ve teslimatı iyileştirmektir (Bardhan vd., 2006; Fan, 2000:213; Renner ve Tebbe, 1998:45).

Bir işletme dış kaynak kullanımını ile daha iyi, daha hızlı ve daha verimli hizmete ulaşırsa, sunduğu hizmetleri ve dolayısıyla müşteriye kattığı değeri artıracaktır. Dış kaynak kullanımı, bir şirketin, özellikle temel hizmetine başka faaliyetler eklemesi için daha fazla kaynak oluşturabilir. Bunlar, müşterinin nihai hizmete katma değer olarak algıladığı tamamlayıcı hizmetler de olabilir.

Çoğu işletmenin dış kaynak kullanımındaki hedeflerinden biri kalite ve hizmet iyileştirmedir (Ferdosi vd., 2013; Akbulut vd., 2013). Eğer, tedarikçi işletmeler kaliteli hizmetleri kurum içinde olduğundan daha uygun maliyetli bir şekilde sunabiliyorsa, dış kaynak kullanımının uzun vadeli olma olasılığı daha yüksektir (Yik ve Lai, 2005).

Çoğu durumda, tedarikçi işletmenin yetenekleri, birçok müşteriyle çalışmaktan kaynaklanan sektöre ilişkin özel bir bilgiyi içerir. Tedarikçiler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilgilerini, yeteneklerini, süreçlerini veya teknolojilerini dış kaynak kullanmayı seçen işletmelere aktarılabilir (Johnson, 1997). Bu durum DKK sürecinin kaliteye dolaylı katkısı olarak değerlendirilebilir. Süreç içinde müşteri işletmenin personeli, tedarikçi işletmenin uzmanlarıyla etkileşim ve iletişim kurmuş olur. Bu sayede ilgi ve motivasyonu yüksek iş görenler becerilerini geliştirme fırsatı yakalarlar. Uzun vadede, bu bilgi aktarımının, kadrolu işgörenin yaptığı işin kalitesini artırması beklenir (Emond, 1994:47).

#### **2.4.1.6. Rekabet Gücünü Artırma**

İşletmelerin günümüzde hızla değişen, bireyselleşen, tatmin ve sadakat yönünden zor bir müşteri tipinin taleplerine cevap vermeleri gerekiyor. DKK uygulamaları içinde tedarikçi işletmenin mevcudiyeti, müşteri işletmelerin temel olmayan faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda onlara dış kaynak kullanma fırsatı yaratır. Çünkü süreç içinde müşteri işletme, temel yeteneklerine odaklanarak ürün ve hizmetlerin kalitesini artırırken, diğer temel olmayan faaliyetlerini, tedarikçi işletmelere devrederek daha düşük bir maliyetle tüketici taleplerine cevap verebilir. Bu durum rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak görülmektedir (Quinn, 1999; Campbell, 1995).

Dış kaynak kullanımı, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde maliyet tasarrufu sağlayarak, ortaklarla etkileşimleri genişleterek, müşterilere daha etkin hizmet vererek KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Gregory vd.,2005).

#### 2.4.1.7. Esneklik

Esneklik, değişikliklere yanıt verme yeteneği ve değişen koşullarla karşı karşıya kalındığında uyum sağlama derecesini ifade eder. Hizmet dünyasında yeni teknolojilerin ortaya çıkması, müşteri kültürünün değişmesi ve rekabetin şiddetlenmesi esnekliğin önemini oldukça artırmıştır. Sürekli değişen piyasa ortamı, birçok kuruluşun boyutlarını ve dikey entegrasyon derecesini küçültmelerine, böylece ana iş veya temel yetkinliklerine odaklanmalarına, başka bir deyişle ikincil hizmetlerin dış kaynak kullanımına neden oldu. Bu gelişmeler, şirketleri esnekleştirirken ve daha dinamikleştirirken, bir taraftan da sanallaşmaya doğru yönlendirmektedir (Chesbrough ve Teece, 1996). Esneklik çabaları işletmenin maliyetlerinde bir değişikliğe gitmeden veya performansını düşürmeden, çevredeki değişime uyum yeteneğini artırmaktadır (Upton, 1994:73; Liao vd., 2010).

İşletmelerin uyum yeteneğinin önceki zamanlara göre daha önemli bir hale gelmesi, özellikle günümüzde küreselleşmenin ve teknolojik değişimlerin sebep olduğu yüksek düzeyde bir karmaşıklık ortamında, esnekliği işletmeler için kilit bir yönetim kavramı haline getirmiştir. Özellikle hizmet işletmelerinin, var olan karmaşık koşullar ve olasılıklar altında kaliteli hizmet ve yeni pazar modellerine uyum için esneklik seviyelerini artırmaları gerekmektedir (Sia vd., 2008). Tüketicilerin taleplerine ve her türden ihtiyaçlarına zamanında ve doğru şekilde cevap verebilmek, onların beklentilerini tatmin edebilmek için işletmelerin esnek ve hızlı olmaları gerekmektedir (Taşlıyan vd., 2016).

Yüksek teknolojiler ile hızla değişen pazarlarda, değişen müşteri gereksinimlerine hızlı tepki verecek yetenekler geliştirmek, yeni teknoloji ve Ar-Ge maliyetlerinin risklerini azaltmak için DKK uygulamaları genellikle tercih edilen bir stratejidir (Seth ve Sethi, 2011; McDougall, 2006; Anderson, 2013, Mukherji ve Ramachandran, 2007:109, Loh ve Venkatraman, 1992; Bozarth vd., 1998). Dış kaynak kullanımı, bir işletmeye hatta onun departmanlarına esneklik kazandırmanın etkili bir yoludur (Quélin ve Duhamel, 2003). DKK ile geliştirilmiş esneklik potansiyeli, örgütün piyasa koşullarına yanıt olarak hizmet aralığını değiştirme yeteneğini geliştirir (Jennings, 2002). Bu durum, işletmelerin çeşitli yönetim kapasitelerini eyleme geçirirken hızlı tepki verme yeteneğini teşvik ederek, idari kontrol ve gelişen manevra kabiliyeti yeteneklerinde artışa neden olur (De Leeuw ve Volberda, 1996).

DKK literatüründe Lau ve Zhang, 2006; Roberts, 2001; Kamien ve Li, 1990; Bresnen ve Fowler, 1994; Embleton ve Wright, 1998; Beaumont ve Sohal, 2004 ; Seth ve Sethi, 2011; birçok çalışma kaynak kullanımının, esneklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmuştur. Çünkü DKK, işletmelerin çevredeki değişikliklere uyum sağlamalarına ve hızlı bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanır (Scherrer-Rathje vd., 2014). DKK'na dayalı iş birliği sayesinde müşteri ve tedarikçi işletmeler karşılıklı olarak risk düzeylerini azaltarak esnekliğin getirdiği stratejik avantajlara sahip olurlar.

Esneklikle ilgili bir başka önemli husus ise küreselleşme ile ucuz kaynak havuzuna ulaşmak isteyen işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelik eğilimleridir. Aslında, pek çok sanayi sektörü temel yeteneklerin dışında kalan iş süreçlerini genellikle geliştirmekte olan ülkelerde bulunan tedarikçilere devretmişlerdir (Martino vd., 2016). İşletmelerin üretim gibi temel faaliyet ve süreçleri, muhasebe gibi destekleyici süreçleri farklı ülkelerde yapma eğilimi (offshore), onları esnek ağlar ve esnek örgütsel yapılar oluşturmaya zorlamıştır (İrmiş, 2003). Bilgi sistemleri ve internet teknolojilerindeki gelişmeler, üreticiler ve satıcılar arasındaki işlemlerin hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini çok daha kolay hale getirirken, işletme esnekliğini artırma konusunda da dış kaynak kullanımının tercih edilmesine ortam hazırlamış oluyor (Holweg, 2007).

#### **2.4.1.8. Kaynak Sürekliliği**

İşletmelerin yerel ve uluslararası pazarlarda yaşanan hızlı değişimlere cevap vererek rekabet edebilmesi için gerekli kaynakların tamamına sahip olması günümüz dünyasında olası bir durum değildir (Koçel, 2011: 419). Özellikle konumuz bağlamında hizmet sektörü ve restoranlar emek yoğun sektörlerdir. Bu sektörlerde işten ayrılma, sağlık problemleri ve izin gibi insan kaynaklarında sürekliliği tehdit eden durumlar için işletmeler önlem almalıdırlar (Orhan, 2003:40). Ayrıca günümüzün hızla değişen dünyasında, bir işletme, değişen müşteri taleplerine, hızla cevap vermek zorundadır. Dış kaynak kullanımı, işleri tamamlamak için gereken süreyi azaltmak gayesiyle güvenilir iş görenler sağlayarak işletmelerin esnek olmasına yardımcı olur (Djavanshir, 2005). İşgücü piyasası literatürü (Atkinson, 1984; Brunhes, 1989) benzer şekilde, temel yetenek dışındaki hizmetlerin, işçi kiralama işletmeleri ile ve yarı zamanlı, geçici işçiler dahil olmak üzere çeşitli farklı düzenlemelerle yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu literatür, çevresel işlevlerin dış kaynaktan temin edilmesinin, piyasa değişikçe

genişleyebilen ve daralabilen işgücü piyasası esnekliğine katkıda bulunduğunu iddia etmektedir.

#### **2.4.1.9. İşletmeyi Bir Sorundan Uzaklaştırma**

Dış kaynak kullanımı bazen bir sorundan kurtulmak için benimsenebilir. İşletme belirli bir yeteneği ya da iş sürecini yönetemeyebilir. Bu işlevi yönetmek ve dahili olarak gerçekleştirmek için DKK yoluyla faaliyetlerini devam ettirebilir. Kansersiz hücrenin kesilerek organizmanın dışına çıkarılması gibi sorunlu iş süreçlerini işletme dışından kaynaklarla gerçekleştirebilirler. İşletmenin sorundan uzaklaşma motivasyonu, potansiyel risk içeren süreçleri dışarıdan temin ederek riski azaltmasını sağlar (Baldwin vd., 2001).

#### **2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşmasını Teşvik Eden Dışsal Faktörler**

##### **2.4.2.1. Küreselleşme**

1960'larda ortaya çıkan, 1980'lerde üstünde sıkça durulan ve 1990'lara geldiğinde hemen hemen bütün araştırmacıların, disiplinlerin ve kurumların önemini kabul ettiği küreselleşme (Bozkurt, 2000), günümüzde belirleyici ve yaygın bir olgu haline almıştır. Küreselleşme, ekonomik, politik ve sosyal yönleri olan ve birçok alanı kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Kavramla ilgilenen disiplinler farklı vurgulara sahiptir. Bu nedenle genel olarak küreselleşme literatüründe, farklı teorilere ve farklı analiz birimlerine odaklanan araştırmacılar ve kurumlar farklı tanımlar kullanmışlar; genel olarak küreselleşme kavramı ve onun daha geniş sonuçları, özel olarak da örgüt ve yönetim alanındaki spesifik sonuçları hakkında literatürde farklı görüşler oluşmuştur (Koen, 2004).

Kavramın tanımı üzerinde her ne kadar tam bir ittifak olmasa da DTÖ'ye göre ekonomik açıdan küreselleşme; sermaye, yatırım ve insan kaynaklarının dünya piyasalarıyla entegrasyonudur (Kılıç, 2015). Bu ekonomik tanıma mekânsal yaklaşan ekolojistlerin ve coğrafyacıların, olgulara kültürel açıdan bakan sosyologların ve diğer alanların da bakış açıları dahil edilerek geniş bir çerçevede değerlendirilen küreselleşme; Sosyal, teknolojik, kültürel, politik, ekolojik ve ekonomik bağlamda dünya çapında bir bütünleşmeyi ifade eder.

Bu bütünleşme sürecinde dünyanın neredeyse tamamında insan toplulukları ve milletler giderek daha yakın ilişkiler geliştirmiştir. Özellikle bu yüzyılın başından itibaren, küresel bütünleşmenin hızı çarpıcı şekilde artmıştır. İnsanlığın bugüne kadar şahit olmadığı şekilde iletişim, ulaşım ve bilgisayar teknolojisindeki değişiklikler sürece yeni bir ivme kazandırarak dünyayı hiç olmadığı kadar birbirine bağımlı hale getirmiştir. Çok uluslu şirketler birçok ülkede ürünler üretir ve dünyanın dört bir yanındaki tüketicilere satar hale gelmiştir. Sermaye, teknoloji ve hammaddeler ulusal sınırların ötesine her zamankinden daha hızlı hareket etmeye başlamıştır (Globalization, 2005). Küreselleşme, aynı zamanda tüketim alışkanlıklarında da değişimlere neden olmuştur. Zira bu süreçte daha kısa yaşam döngülerine sahip yeni ürünlerin piyasaya sürülme sıklığının arttığı ve daha kişiselleştirilmiş ürünler için daha yüksek talepler olduğu aşıkardır (Gu ve Koren, 2018).

Küreselleşmenin bu büyük etkileri, meydana gelen ekonomik iş birlikleri ile mal, sermaye ve iş gücü akışını kolaylıkla ulusal sınırların ötesine geçmesini sağlarken; işletmeleri ağır rekabet, daha belirsiz çevre koşulları ve daha kişiselleştirilmiş müşteri talepleriyle karşı karşıya bırakmıştır. Değişen ve ağırlaşan koşullar, farklılaşan müşteri ihtiyaç ve beklentileri, işletmelerin uzun vadede kâr elde etme ve büyüme gibi hedefleri üzerinde çeşitli etkiler yaratmıştır. Bu noktada DKK işletmelerin, değişen tüketici ihtiyaçlarına gerekli şekilde cevap vererek elde ettikleri rekabet avantajlarını ve pazar paylarını artırmalarına olanak sağlayan bir strateji olarak ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır (Segouin vd., 2005). Küreselleşme sürecinin önemli bir aktörü olan DKK dünyada meydana gelen bu büyük değişimin bir boyutu olarak yerini almıştır (Freidman, 2005).

Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı ve diğer performans talepleri için genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler önce üretimde (1980'ler ve 1990'larda) ve ardından hizmetlerde (2000'lerde) DKK'na gitmiştir. Bu sürece internet ve bilgi teknolojilerinin dahil olmasıyla muhasebeden diğer finansal hizmetlere, müşteri hizmetlerinden bilgi teknolojilerine, araştırma ve geliştirmeden (Ar-Ge) veri işleme ve satışına kadar çok çeşitli alanlarda DKK gerçekleşmeye başlamıştır. Özellikle bilgiye dayalı hizmetlerin dış kaynak kullanımı küresel pazarda yaygın ve kaçınılmaz hale gelmiştir. Aynı zamanda dış kaynak kullanımı ile yenilikçilik bağlamında öngörülen maliyet tasarrufları sağlanmış ve etkili geçiş yönetimi, yeniliklerin üretilmesini kolaylaştırmıştır (Roy ve Sivakumar, 2012).



Bir anlamda, DKK, küresel ve merkezi konumdaki şirketlerin “küreselleşme imgesi” altında, çevre ülkelerin yerel ve ulusal işletmelerini, o bölgelerde kullanma ve kendi kar amaçlarını gerçekleştirme yönünde onları taşeronlaştırma politikası işlevi görmektedir.

#### **2.4.2.2. Teknolojik Değişimler ve İnternet**

Teknoloji, piyasada faaliyet gösteren işletmelerin çoğunun yönetiminde önemli bir rol oynayarak ticari faaliyetlerin yürütülme şeklini değiştirir. Bilgi sistemleri araçları, müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerinin daha belirli tanınmasını, tedarikçilerle daha verimli bir iş birliği ve optimal bir satın alma organizasyonu kurulmasını, stok ve satış seviyelerinin korunmasını sağlar. Yeni teknolojilerin ve internetin (web yapıları) gelişimi, pazarlama faaliyetini artırmış, pazarlama uygulaması ve yönetimine önemli değişiklikler getirmiştir. Gelişen bilgi teknolojileri, yeni pazarlama stratejilerinin uygulanmasına olanak sağlamakta ve bu kapsamda yeni tutundurma biçimlerinin tanıtılmasında, lojistik maliyetlerin düşürülmesinde ve tedarikçilerle iş birliğinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca işletme içinde ve işletme ile pazar çevresi arasında hızlı ve hatasız bilgi akışı sağlamaktadır (Krzepicka, 2011).

Yeni teknolojik icat ve kullanımındaki yaygınlaşmayla birlikte kültür unsurlarındaki değişimler ile iş süreçleri ve işleri yapma şekli de değişmiştir. Çünkü teknoloji ve üretim tekniklerindeki değişimler insanlık tarihi boyunca bütün devirlerde diğer kültür unsurları üzerindeki en belirgin değişim etkeni olmuştur (Eroğlu, 2017:175-178). Zira teknolojik değişimin hızıyla orantılı bir şekilde gerçekleşmeyen sosyal değişimin ortaya çıkaracağı buhran (Güngör, 1997:96) örgütsel yapıları tahrip edecek ve işletmeleri etkisiz hale getirecektir.

Yeni teknolojilere, üretim süreçlerine ve becerilerine daha iyi ayak uydurabilen işletmeler, rakiplerine göre üstün süreçler ve yönetim yeteneklerini geliştirme fırsatı yakalarlar. Bilgi çağını yaşadığımız 21. yüzyıl işletmeciliğinde bütün süreçler için zorunluluk halini alan daha iyi, daha ucuz ve daha hızlı olma düsturunu teknolojiler mümkün kılmaktadır. Bu yeni bilgi ve iletişim teknolojisine sahip işletmeler, muazzam miktarda bilgiyi işleyebilir, verileri kolayca paylaşabilir, yeni verilere erişebilir ve küresel olarak iletişim kurabilirler. Bugün teknoloji olmadan, küreselleşme olgusundan ve onun avantajlarından bahsetmek mümkün değildir (Burke ve Ng, 2006). Bu bağlamda teknolojinin rakipsiz olduğu (Jaffe vd., 1993) ve rekabet avantajını korumak isteyen

işletmelerin rekabet edemeyecekleri teknolojik gelişmeler ile baş edebilmek için dış kaynak kullanmaları gerektiği düşünülmektedir (Powell vd., 1996).

Bu izahlar neticesinde denilebilir ki teknolojik değişim ve onun hızındaki artış dış kaynak kullanımını artırmaktadır. Çünkü işletmeler yeni teknolojileri kullanmamaları durumunda ağır maliyetlerle karşılaşmaktadır (Bartel vd., 2005). Bu ağır bedelleri ödemek istemeyen pek çok işletme ya gerçekleştirme yeteneğinden yoksun oldukları ya da son derece iyi performans göstermeleri gereken yetkinlikleri DKK yoluna giderek elde etmekte ve kaynaklarını güçlendirmektedir (Murray vd, 2009).

Öte yandan, işletmeler ‘en iyi’ teknolojiyi elde etmek ve kaynaklarını güçlendirmek için pazar odaklı bir zorunlulukla karşı karşıyadır. Giderek daha hızlı teknolojik değişimler, büyük işletmelerin dahi tüm teknolojik alanlarda değişimi yakalamasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle süreç daha fazla dış kaynak kullanımı ve bağımlılığı ile sonuçlanmaktadır (Marquis, 1988; Noori, 1990). Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisi kararları alan işletmeler, dış teknoloji bağımlılığı ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirilse de; bu kararlar, yaygın bir stratejik seçim olan teknoloji, dış kaynak kullanımı kararıyla benzer çağrışımlara sahip, farklı konumsal avantaj hedeflere erişim sağlıyor (Williamson, 1985).

#### **2.4.2.3. Hızla Değişen Çevreye ve Müşteri İhtiyaçlarına Adaptasyon**

Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı ve doğru şekilde cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Özellikle küreselleşme neticesinde önemi giderek artan örgütsel ekoloji anlayışına göre herhangi bir sektörde mal ve hizmet üreten işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelemek (Koçel, 2011:360) ve bu inceleme sonucu uygun cevap verme yeteneği, işletmeyi ayakta tutan temel unsurlardandır (Zaheer ve Zaheer ,1997: 1496).

Günümüzde işletmelerin uzun vadede kâr elde edebilmesi ve sektördeki konumlarını sürdürebilmesi için çevrelerinde gelişen değişimlere ve taleplere uygun örgütsel yapı ve iş birliği süreçlerini geliştirebilmeleri gerekmektedir (Ganguly vd., 2009: 410). İşletmelerin stratejik duruş değişiklikleri ve adaptasyon yeteneklerini artırmaya dönük gerçekleştirdikleri uygulamalardan biri olarak, DKK ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinin önemli bir aktörü olarak DKK dünyada meydana gelen bu büyük değişimin hem bir boyutu hem de değişime bir cevap verme şeklidir (Freidman, 2005).

Bu değişim sürecinin bir başka yönünü ise yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin meydana getirdiği daha fazla boş zaman, daha yüksek refah seviyeleri ve kişinin kendine ilişkin yeni bir bilinç düzeyinin değer ve yaşam tarzları üzerindeki etkileri oluşturmaktadır (Rierner ve Tottz, 2003). İşletmelerin bu değişimlerin tüketici ve toplum üzerindeki etkilerini karşılamak için ürünleri, hizmetleri, deneyimleri veya yenilikleri takip etmeleri ve iş süreçlerini bu bağlamda incelemeleri gerekir (Chen vd., 2008). Özellikle müşterilerin gücünü ve rekabet ortamını artıran internetin çarpan etkisi ile daha da bireyselleşmiş tüketiciler, işletmelerin kişisel tercihlerine hitap etmelerini beklemektedirler.

Bu izahlar ve araştırmamız bağlamında günlük yaşamın ve iş hayatının bir parçası haline gelen internet ve elektronik ortamdaki ticari gelişmeler, hemen hemen bütün sektörlerde geleneksel işletme-müşteri ilişkilerini derinden etkilemiştir (Sezer, 2006: 21). Yeni müşteriler kazanmak isteyen, elektronik ticaret alanındaki fırsatlardan yararlanmak isteyen, özellikle paket servis hizmeti sunan restoran ve lokanta sektöründeki işletmelerin de elektronik ticarete ilgisi artmıştır (Çeltek ve Bozdoğan, 2013). Bu ilgiyi fark eden yeme-içme sektöründe paket hizmeti veren işletmeler için online yemek sipariş alma konusunda uzmanlaşan tedarikçi işletmeler kurulmuştur (Kılıçalp ve Özdoğan, 2019: 149). Tüketicilere erişim ve karar verme süreçlerinde uzman, müşterilerin davranış kalıpları hakkında büyük miktarda veriye sahip (Taufique ve Vaithianathan, 2018) online sipariş alma siteleri, internet üzerinden yeni müşterilere ulaşmak isteyen restoranlara, dolaylı sipariş alma olanağı sağlamaktadır.

### **2.5.Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları ve Riskleri**

İşletmelerin DKK'na dönük kararlar verirken, meydana gelecek avantajların yanı sıra dezavantajları ve oluşabilecek riskleri de göz önünde bulundurması gerekir. Dış kaynak kullanımı stratejik şekilde analiz edildiğinde, kendi içinde riskler içerdiği görülür (Bettis, vd., 1992). Ortaya çıkışından bugüne kadar dış kaynak kullanımı eğilimi, uygulamayı kullanan işletmelerin yüzdesi açısından ve uygulamanın kapsadığı ticari faaliyetlerin genişlemesi açısından herhangi bir azalma belirtisi göstermemektedir. Bununla birlikte, birçok işletme tarafından benimsenen dış kaynak kullanımını, mucizevi bir yaklaşım olarak değerlendirme hatası, DKK'nın onlara sağladığı faydaları azaltmaktadır. Birçok işletme tedarikçi fırsatçılığından, artan tedarik maliyetlerinden, azalan kaliteden ve ilişkinin şartlarını etkileyememekten şikâyet etmektedir (Lonsdale,

1999). Dış kaynak kullanımının sağladığı birçok fayda üzerine yukarıdaki bölümlerde izahatta bulunduk. Bunun yanı sıra literatür, dış kaynak kullanan işletmeleri, tedarikçilerin iyi bir ilk izlenim bırakmak için bir sözleşmenin başlangıcında daha iyi performans gösterecekleri konusunda uyardığıdır (Schwyn, 1999). Bu uyarılar karar süreçlerinde dikkate alınmalı ve her zaman madalyonun diğer bir yüzü olduğu yani dış kaynak kullanımı ile ilgili birçok riskin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İdeal bir dünyada, piyasalar etkin bir şekilde işleyecek, sözleşmelere uyulacak, herhangi bir sürtüşme veya ek maliyetler olmadan DKK gerçekleşecektir. Fiiliyatta ve uygulamadaysa çoğu tedarikçi firmanın kusurları ve bunun oluşturacağı büyük riskler işletmeleri etkileyecektir. Literatürde çok çeşitli dış kaynak kullanımı riskleri tanımlanmıştır. Riskler tedarikçiden, iş ortamından veya dış kaynak kullanan işletmenin kendisinden kaynaklanabilir (Hietalahti ve Kuoppala, 2009). Araştırma konumuz bağlamında oluşabilecek bu dezavantajlı durumlar ve riskler alt başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

### **2.5.1.İşletmenin Gizli Verilerini ve Teknolojiyi İfşa Etme Riski**

DKK sözleşmelerinin hemen hemen tamamında yazılı güvenlik ve gizlilik koşulları vardır. Buna rağmen süreç içerisinde sözleşmeye aykırı olarak dış kaynak kullandırıcısı işletmenin ticari sırlar, işletme verileri, ürün ve hizmetler hakkındaki enformasyonu ifşa etme riski bulunmaktadır (Dinu, 2015; Jiang, vd., 2003). Süreç içinde DK kullanan işletmenin oluşan böyle bir riski denetlemesi oldukça zordur (Jiang, vd., 2003). DK kullanan işletmenin bilgilerinin yanı sıra kullandığı teknolojilerde üçüncü taraflara ifşa edilerek işletmenin ürünlerinin taklidiyle sonuçlanacak bir risk oluşabilir (Wongleedee, 2016). Çünkü, DKK sonucu oluşan etkileşimlerde işletmeler, genellikle karşılıklı olarak gizlilik ve önem derecesi yüksek verilere ulaşmaktadır. Böyle bir kontrol kaybı, dış kaynak tedarikçisinin, işletmelerin teknolojileri, stratejik tercihleri veya taktikleri hakkında bilgiye sahip olması ve bunu kendi avantajına kullanması durumunu ortaya çıkarabilir. Bir veya daha fazla tedarikçinin bu bilgiyi, dış kaynak kullanan işletmenin çıkarlarına aykırı olarak kullandığı bir durum gelişebilir (Quinn ve Hilmer, 1994; Bragg, 2006). Sözleşme maddeleri buna karşı savunma oluşturmak için genellikle yeterli değildir. Bazı işletmeler, dış kaynak kullanan işletmenin ekipman ve üretim tesislerinin mülkiyetini elinde tutar veya çatışma durumlarında bu ekipmanın kullanımını engelleyebilir veya tüm üretim hattını kapatabilirler. İşletmelerin DKK'nı tercih etmemelerinde gizli verilerinin stratejik enformasyonun ve teknolojisinin ifşa edilme riski önemli sebepler arasında gösterilmektedir (Beulen vd., 2006:23-24).

### 2.5.2.Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçiye Bağımlılık, Tedarikçi Fırsatçılığı

DKK'nın riskleri söz konusu olduğunda araştırmacılar ve DKK literatürü tedarikçi işletmeye bağımlılık riskini en büyük risklerden biri olarak görmektedir (Embleton ve Wright, 1998; Alexander ve Young, 1996a; Aubert vd., 1998; Kremic vd., 2006; Aron vd., 2005; Heikkilä ve Cordon, 2002; Currie, 1998; Currie ve Willcocks; 1998 Lonsdale, 1999, 2001; Quélin ve Duhamel, 2003; Earl, 1996; Barthelemy, 2003b; Beulen vd., 2006; Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006). Çünkü DKK ile işletmeler, temel beceri ve yeteneklerini kaybedecek ölçüde bağımlı hale gelecek bir tembellik yaşayarak (Greer vd., 1999), devredilen iş süreçleri ve fonksiyonlarını gerçekleştiremeyecek hale gelebilirler (Cant ve Jeynes, 1998).

DKK sürecinde tedarikçi işletmelerin ne pahasına olursa olsun kendi çıkarlarını düşünmesi olarak ifade edilen oportunist yaklaşımsa diğer önemli risklerden birisidir (Williamson, 1993). Bu iki risk, genel olarak DKK sürecinde tedarikçinin kaliteyi düşürmesi ya da fiyat artışlarıyla kendini gösterebilir. Dış kaynak kullanılan süreçlerde belirsizlik ve ölçüm zorluğu ne kadar büyükse, dış kaynak tedarikçisinin fırsatçı hareket etme yeteneği ve istekliliği o kadar fazla olacaktır (Parkhe, 1993). Tedarikçi işletmeye olan bağımlılığın da etkisiyle dış kaynak kullanan işletmelerin, fırsatçı davranışlara maruz kalma olasılığı ile birlikte sözleşme şartlarındaki olumsuzluklar da risk düzeyini artıracaktır (Barthelemy, 2003a).

Bu risklerden ilki ve önemlisi yukarıda ifade edildiği gibi satıcıya bağımlılık riskidir. Dezavantajlı ve riskli bir başka ciddi sorun ise dış kaynak hizmeti sağlayıcısının doğru seçilmemesidir (Grupe, 1997: 9). Doğası gereği sözleşmeye de bağlı olan bu riskler, dış kaynak kullandıran işletmenin beklenen hizmeti zamanında verememesi durumunda işletmenin alternatiflere sahip olmamasından kaynaklı korkularını ifade eder. Ayrıca kaliteyi kontrol edememe riski de büyük bir endişe ve korku kaynağıdır. Bu endişeler, sözleşme feshedildikten sonra tedarikçileri değiştirmenin veya faaliyeti işletmenin kendisinin gerçekleştirmesinin zor olduğu durumlarda ortaya çıkar. Uzun vadede işletme, bir hizmetin veya faaliyetin gelişimini anlamak, analiz etmek ve dolayısıyla kontrol etmek için gerekli bilgi birikimine artık sahip olmama riskiyle karşı karşıyadır (Quélin ve Duhamel, 2003). Görüldüğü gibi dış kaynak kullanımında sürecin kontrolü tedarikçiye geçtiyse artık durumun tersine çevrilebilirliği oldukça güçtür. Bir iş

süreci bir kez dış kaynak kullanımıyla devredildiğinde, onu işletme içinde gerçekleştirmek son derece zor ve maliyetli olacaktır (Embleton ve Wright, 1998). Üstelik tedarikçinin, üzerinde anlaşmaya varılan kalite veya miktarları sağlayamaması durumunda; bu durumu düzeltici önlemler almak için zaman kalmadığında, ürün veya hizmet performansı ile ilgili olarak nihai müşteriye karşı sorumluluğun her zaman dış kaynak sağlayıcıda olduğu düşünüldüğünde, artık risk, geri kazanılması her zaman zor olan pazar payı kaybını da içerebilir (Anderson, 2001). Tedarikçinin faaliyetleri hakkında bilgi eksikliği bu riskin oranını daha da yükseltecektir (Clark ve Fujimoto, 1990). Zira yanlış ve yetersiz dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçi firmanın seçilmesi, işletme verimliliği açısından karşılaşılabilecek en ciddi sorundur (Grupe, 1997: 9).

Tedarikçi ile ilgili bu riskleri artıran nedenlerden biri de sınırlı sayıda tedarikçinin bulunduğu bir sektör ve alanda, dış kaynak kullanımının tedarikçiye güçlü bir pazarlık gücü ve sömürüye olanak sağladığı durumlardır. Alternatif tedarikçiler yoksa, dış kaynak kullanan işletmenin bir tedarikçisi tarafından kullanılması muhtemeldir. Zayıf sözleşme ve zayıf iç uyum da şirketlerin tedarikçiler tarafından kullanılmasına neden oluyor. Yeterli dikkat gösterilmeden sözleşme yapılırsa, sözleşmenin tedarikçi lehine olma riskiyle işletme karşı karşıya kalacaktır (Lonsdale, 2001; Lonsdale ve Cox, 1998).

### **2.5.3.Esneklik ve Yenilikçilik Kaybı**

Dış kaynak kullanımı nedenlerinden biri işletmenin daha fazla esneklik kazanmasıdır. Öte yandan, dış kaynak kullanımının her zaman daha fazla esnekliğe yol açmadığı literatürde ve uygulamalarda görülmektedir (Lonsdale ve Cox, 1998). Karmaşık tedarikçi ağlarının meydana getirdiği koordinasyonsuzluk ve sonuçları dış kaynak kullanımında stratejik esneklik kaybına yol açabilmektedir (Chesbrough ve Teece, 1996). Yine çoğu dış kaynak tedarikçisinin, kendilerine istikrarlı gelirler sağlayan uzun vadeli sözleşmeler istemeleri olağandır. Sektörde oluşabilecek talep ve maliyet değişkenliği göz önünde bulundurularak DKK sözleşmeleri müzakere edilmelidir. Aksi takdirde esneklik azalacak ve bunu önlemek için yeni maliyetler meydana gelecektir (Embleton ve Wright, 1998). İşgücü esnekliğinin kaybı da yaşanabilecek esneklik sorunları arasındadır (Macinati ve Young, 2009; Veltri vd, 2008). Bazı çalışmalar göstermiştir ki çalışanların iki yönetici grubuna (kullanıcı ve tedarikçi) bağlı olduğu durumlarda dış kaynak kullanımı sürüşmeyi artırmakta ve esneklik kaybına neden olmaktadır (Macinati ve Young, 2009; Young, 2008).

DKK'na karar verilirken inovasyon alanında kritik faaliyetlerin işletmelerin iç kaynaklarıyla sürdürülmesi ve işletmelerin tedarikçilerden elde edebileceği daha az önemli faaliyetlerin transfer edilmesi önerilmektedir (Quinn ve Hilmer 1994). Çünkü DKK'nın işletmeler için risk oluşturan bir başka dezavantajı dış kaynak kullanım süreci içinde işletmelerin, gitgide araştırma-geliştirme faaliyetlerinden uzaklaşarak (Teece, 1987) gelişen teknolojileri ve piyasadaki gelişmeleri takip edememeleridir (Kotabe, 1992).

Bir faaliyeti dahili olarak yürütmek, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında bilgi alışverişi yaparak ürün veya süreçler hakkında yeni fikirlere ulaşmak veya bunları pekiştirmek anlamına gelir. Dış tedarikçilere aşırı bağımlılık ise teknik bilgi üretmede ve bunu çeşitli işlevler arasında yaymada zorluklar yaratır. İşletmeler tedarikçileriyle yakın temas kurarak bu riskten kaçınmaya çalışırlar. Ancak tedarikçi sayısı eğer çok fazlaysa, etkili ve verimli bir koordinasyon olasılığında önemli bir azalma meydana gelecektir (Clark ve Fujimoto 1990).

#### **2.5.4.İşgörenler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

DKK'nın özellikle emek yoğun sektörlerde işgörenlerin moral ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi birincil riskler arasında sıralanmaktadır (Kakabedse ve Kakabedse, 2000). İşletmeler DKK kararı almadan önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği iş süreçlerini yürüten ve DKK süreci ile pasif hale gelen işgörenlerini tasfiye etmek durumunda kalabilirler (Şahin ve Berberoğlu, 2011:219; Belcourt vd., 2006; Power vd., 2004). Genel olarak, işgörenler üzerinde yönetimin DKK sürecinde üç seçeneği vardır. Bunlar: İşgörenlerin dış kaynak şirketine devredilmesi, işletme içinde değerlendirilmeleri için dahili olarak başka işlevlere devredilmesi ya da işten çıkarılmalarıdır (Belcourt vd, 2006). Muhtemelen, işgörenlerin çoğu bu seçeneklerden hiçbirinden memnun olmayacaklar, dahası kendi becerilerinin küçümsendiği duygusuna kapılacaklardır (Barthelemy, 2003b:91). İşletme içinde değerlendirilen ya da tedarikçiye devredilen yeteneklerine değer verilmediğini düşünen bu işgörenler, motivasyon ve moral yönünden çöküntüye uğrayarak (Embleton ve Wright, 1998: 99), verimlilikleri düşecektir (Barthélemy, 2003a). Böyle bir durumda işgören motivasyonunun yeniden sağlanması elzemdir. DKK sonucunda işgörenler tedarikçiye devredildiyse, bu işgörenlerin de dış kaynak kullandıran işletmeye olan bağlılık düzeylerinin korunması için gerekli destek

verilmelidir (Barthelemy, 2003b:91). DKK sürecinde işletmeler yetişmiş insan kaynaklarını kaybedebilirler.

Bu sürecin başka bir yönü ise dış kaynak kullanılmayan diğer iş süreçlerinde hizmet eden işgörenlerin, işletmeye olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek olmasıdır (Allen ve Chandrashekar, 2000: 29). Zira genel olarak yanlış DKK uygulamaları neticesinde, işgörenlerde güvende olmadıkları ve yöneticilerinin onları umursamadığı algısı şekillenebilir. Özellikle, DKK için net bir model yoksa, güvensizlik duygusu hâkim olabilir. Bu olumsuz ve güvensiz örgüt iklimi vasıflı insan kaynaklarının yeni bir iş aramasına yol açabilir. Zira DKK uygulamaları, işten çıkarılacağı hissi neticesinde gelecek korkusu yaşamaya başlayan işgörenler için stres düzeylerinin artmasına neden olacak stres uyarıcı bir süreçtir. Bu açıdan DKK'nın, işgörenlerin işgücü verimliliklerini düşürücü, devamsızlık oranlarını artırıcı, işe yabancılaşmalarına neden olan, iş tatmini düzeylerini azaltan, kayıtsızlığı artıran, örgüte bağlılığı azaltıcı etkileri oluşturabileceği unutulmamalıdır (Pirannejad vd., 2010). Zira DKK her zaman değişiklikleri içinde barındıran bir yönetim uygulaması iken, tezat bir şekilde insanlar ontolojik olarak yeniliklerden tedirgin olan, alışkanlıklarına karşı tutkusu fazla ve direnme konusunda doğal bir eğilime sahiptir (Eroğlu, 2017). Bu durum, dış kaynak kullanımında yöneticileri her zaman bir direnç duvarı ile karşılaştıracaktır (Lonsdale ve Cox, 1998).

### **2.5.5. İş Süreçlerinde Tutarlılık ve Koordinasyon Kaybı**

DKK ile gerçekleştirilecek faaliyetleri ve iş süreçlerini işletmedeki diğer süreçlerle eş güdümlü içinde götürmemeye riski ve tedarikçi ile bütünleşme sağlanamaması (Dereli, 2003: 125) uygulamada karşılaşılabilecek durumlardandır. DKK literatüründe performans kaybı ve dış kaynak kullanımını engelleyebilecek veya faydalarını azaltabilecek tipik endişeler arasında iç tutarlılık kaybı da yer alır (Elhoushy vd., 2020). Bu bağlamda ele alındığında DKK, bilgi kaybına ve iş süreçleri hakkında tarafların farklı enformasyon ve tecrübelerine sahip olmaları (Stiglitz, 2001:488) sonucu oluşacak bilgi asimetrisine neden olabilir. Ayrıca dış kaynak kullandırıcı işletmenin işgörenlerinin genellikle dış kaynak kullanan işletmeye bağlılık oranları düşüktür (Lonsdale ve Cox,1998). Bu durum dış kaynak tedarikçisinden, süreç içerisinde kalite hususlarında doğru tespitler edinilmesini zorlaştırabilir (Pournader vd., 2019).



İşletmede DKK ile oluşabilecek bu türden bir bilgi asimetrisi ve eşgüdüm problemi, işlevler arası etkileşimlerin azalması riskinin (Quinn ve Hilmer, 1995) neticesinde, temel becerilerin ve inovasyon potansiyelinin düşmesiyle sonuçlanabilir (McIvor, 2005: 25). Dış kaynak kullanan işletmenin koordinasyon kayıpları, işletme içi çapraz fonksiyonel becerilerin kaybıdır. Yeni anlayışlar ve çözümler genellikle farklı işlevlerdeki insanlar arasındaki etkileşimi geliştirir (Quinn ve Hilmer, 1994). Öte yandan, faaliyetler birçok farklı süreç ve işletme ile dışarıdan temin edilirse, etkili etkileşim zor olabilir (Mol, 2007). Dış kaynak kullanımını nedeniyle şirketin iç tutarlılığı zayıflayabilir bu da şirketin yönetimini daha da zorlaştırabilir (Dess vd., 1995).

### **2.5.6.Beklenmeyen Maliyetler**

Genel olarak, maliyet tasarrufu, dış kaynak kullanımının ana nedenlerindedir. İronik olarak, DKK sürecinde karşılaşılabilecek gizli maliyetler DKK literatüründe en yaygın temel riskler ve dezavantajlar arasında sıralanmaktadır (Lutchen, 2004; Barthélemy, 2003b; Earl, 1996; Alexander ve Young, 1996a; Quinn ve Hilmer; 1994; Gilley ve Rasheed, 2000; Deloitte, 2005).

DKK uygulamalarında işletme yöneticileri önceden tahmin edemedikleri bir takım gizli maliyetlerle karşılaşabilmektedir. Özellikle resmi sözleşmede bulunmayan münhasıran ortaya çıkan maliyetler yöneticilerin DKK ile hedefledikleri tasarrufları sınırlandırmaktadır (Büber,1999:64). Yöneticiler sıklıkla maliyet tasarruflarını olduğundan fazla, maliyetleri ise olduğundan az tahmin etmektedirler. Dış kaynak kullanımını için birincil nedenlerinin maliyet tasarrufları olmasına rağmen, ek maliyetlere katlandıklarını ifade eden yönetici sayısı oldukça fazla olup (Deloitte, 2005) dış kaynak kullanan işletmelerin beklenmedik maliyetler ve istenmeyen durumlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir (Lutchen, 2004). DKK'da sözleşme öncesinde ve sonrasında farklı noktalardan ve kaynaklardan ek maliyetler oluşabilmektedir (Williamson, 1996).

Yeterli kaynak, planlama olmadan uygulanan ve dış kaynak kullanımının karmaşık bir süreç olduğunu unutan birçok işletme büyük olasılıkla ek maliyetlerle karşılaşacaktır (Weidenbaum, 2005). Bu nedenle dış kaynak kullanımının olası tüm etkileri dikkate alınmalıdır. İşten çıkarmalar, dil ve kültürel farklılıklar, ek kalite kontrol, azalan depo devir hızı, artan ulaşım ve uyumsuzluklar türünden beklenmedik maliyetler gibi birçok olası netice hesap edilmelidir (Belcourt, 2006; Gorla ve Lau, 2010; Aubert vd., 1998; Young ve Macneil, 2000).

Dış kaynak kullanımı işletme için stratejik olarak uygun olsa dahi, en özenli planlama da yapılırsa beklenmedik maliyetlerle karşılaşma olasılığı hep vardır (Heikkilä ve Cordon, 2002).

## **2.6.İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Kararları ve Süreci**

### **2.6.1.İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Karar Aşaması**

Dış kaynak kullanımı, günümüzde işletme yönetimleri için yaygın (Fill ve Visser 2000) ve stratejik bir uygulama olarak hemen hemen bütün sektörlerde kullanılmaktadır (Jennings, 2002). Ancak, DKK kararı riskleri içinde barındıran, kısa vadeli mali sonuçlar üzerinden değil uzun vadeli ve stratejik bağlamda ele alınması icap eden, örgütler için hayati yönetsel kararlardır.

DKK kararı, bir ya da birden fazla fonksiyondan veya bölümden vazgeçmeye yönelik kritik kararları kapsamaktadır. Bu özelliği DKK kararını stratejik bir karar haline getirir (Gilley ve Rasheed, 2000:764). Sonuçları belirsiz stratejik kararların tamamında olduğu gibi (Rogers, 2003) DKK kararlarının da bir işletmenin ve örgütün tamamı üzerinde etki edebilecek potansiyeli mevcuttur. Çünkü DKK, bir işletmenin iş süreçlerini birçok yönden iyileştirme şansı olmasına rağmen, uygulanması kolay olmayan, iyi planlanması ve organize edilmesi gereken bir süreçtir (McIvor vd.,1997; Blumberg, 1998; Heracleous,1994; Jennings, 2002; Kremic vd., 2006).

Birçok işletme için giderek daha önemli hale gelen DKK kararları (Fill ve Visser, 2000) işletmeler için hangi uzmanlığın dahili olarak sürdürüleceği ve hangilerinin satın alınacağı konusunda en stratejik ve yaygın karar süreçlerindedir (Moschuris, 2008). Dış kaynak kullanımı kararı bir dizi süreci içerisinde bulunduran faaliyetler bütünüdür. Dolayısıyla bir süreç olarak ifade edilmesi gerektiği (Lonsdale ve Cox, 1998) ve başından sonuna kadar sürecin bütün yönleri ile titizlikle yönetilmesi gerektiği açıktır (Özdilek, 2017). Bu nedenle karar süreçleri, farklı faktörleri göz önünde bulundurmayı beraberinde getirir. Bu faktörler, işletmelerin DKK ile ilgili stratejik ve örgütün geleceği üzerinde büyük etkileri olacak, riskli kararlar verilirken dikkate alınması gereken kilit konulardır (Eisenhardt ve Zbaracki 1992; Lee 2006; Pati ve Desai 2005).

DKK literatürü, kararın kapsamını geliştirmeyi amaçlayan çok sayıda çerçeve ve karar modeli sunmaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994; Fill ve Visser, 2000; Holweg vd., 2011; Sohal ve Westphal 2009; Işıklar vd., 2007; Kremic vd., 2006). Bunlar içerisinde

Lonsdale ve Cox (1998), DKK sürecini altı temel aşamaya bölerek dış kaynak kullanımının karar verme ve uygulama risklerinden veya tuzaklarından kaçınmalarını, işletmelerin sahip olduğu yeteneklerinden daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlayan bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeve içerisinde çalışmamızı ilgilendiren karar verme faktörleri olan iç analiz, dış analiz, tedarikçi ilişkisinin türü ve karar verme olmak üzere dört ana bölüm incelenecektir. (Hogwood ve Gunn, 1984).

### **2.6.1.1.Dış Kaynak Kullanma Kararında İç Değerlendirme Kriterleri**

#### **2.6.1.1.1. Ulaşılmak İstenen Hedefler**

İşletmelerin DKK planlamalarında, ilk ilgilendikleri husus muhtemeldir ki elde edecekleri olası faydalardır. Pek çok faydanın umulduğu gerçeğine rağmen, tek bir dış kaynak kullanımı uygulaması beklenen tüm olası faydaları sağlamayacağı gibi (Lonsdale ve Cox, 1997) şayet toplu DKK tercih edilirse bu durumda da riskler daha büyük olacaktır. Bu nedenle işletmelerin DK kullanımında seçici olmaları daha akıllıca bir alternatif olacaktır (Willcocks ve Choi, 1995; Willcocks vd., 1995).

Literatürde yer alan araştırmalarda, önemli oranda yöneticinin DK kullanımından istenen neticeyi alamadığı için DKK kararından vazgeçtiği görülmektedir (Barthelemy, 2003b; Geary ve Coffey-Lewis, 2002; Krell, 2006; Bryce ve Useem, 1998; Gove, 2009). Bu nedenle stratejik yönetimde sürekli vurgulanan, amaçlanan stratejiler ya da operasyonel faaliyetler ile gerçekleşen sonuçlar arasında sapmalar olacağı hususu daima göz önünde bulundurulmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007). Ayrıca, stratejilerin ve hedeflerin gerçekten DKK ile gerçekleşip gerçekleşmeyeceği de dikkatle değerlendirilmelidir. Yöneticilerin DKK kararı almadan önce içinde buldukları hali tetkik ederek, DK kullanımından beklentilerini ve amaçlarını net bir biçimde açıklığa kavuşturmaları elzemdir (Laabs, 1993:51; Akdoğan ve Karacaoğlu,2003:91-107).

İşletmelerin genel olarak önceden belirlenmiş bir plana sahip olmaktan ziyade fırsatlara anında tepki verdikleri, stratejik ve çok kriterli karar vermede yetersiz oldukları ve uzun vadeli etkileri dikkate almadıkları (Lonsdale ve Cox, 1997) durumlarda, DKK faaliyetleri üzerindeki kontrollerini kaybettikleri görülmektedir. Özellikle kısa vadeli maliyet düşürmeye dönük dış kaynak kullanımı nedeniyle uzun vadeli etkiler gözden kaçırılmaktadır (Dekkers, 2011). Bu nedenle işletmeler, uygun yöntem ve araçlara dayalı, kısa ve uzun vadeli DK kullanımının etkilerini de gözeterek nesnel kararlar vermelidirler

(Laabs, 1993:51). Kısa vadeli maliyet düşürme ve kapasite artırma benzeri gerekçelerle satın almak yerine, başarılı şekilde gerçekleşen dış kaynak kullanım kararlarında stratejik bir bakış açısının hâkim olduğu görülmektedir (Ford vd., 1993). Zira uzun vadede değer yaratan DKK uygulamaları çoğu durumda daha mantıklıdır (McIvor, 2000).

Sonuç olarak, yanlış belirlenmiş nihai hedefler ve politikalar üzerine oturtulmuş bir DK kullanımı ile beklenen fayda ve sonuçların gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsızdır.

### **2.6.1.1.2.Maliyet Değerlendirmesi**

DK kullanımının işlem maliyeti üzerine kurulu mantığı, hizmet sağlayıcının çok sayıda müşteri arasında fonksiyonel gereksinimleri birleştirerek ölçek ekonomisini mümkün kılmasından kaynaklıdır (Gupta ve Gupta, 1992; Huff, 1991; Grover vd., 1994:37 ;Jurison, 1995:239 ;Slaughter ve Ang, 1996; Ang ve Cummings, 1997; Ang ve Straub, 1998 ; Casale, 2001 ; Janko ve Koch, 2005; Davenport, 2005). Bu amaçla dış kaynak kullanmayı düşünen bir işletme için arzu edilen nihai hedef, bu tür maliyet etkinliklerini elde etmektir. Bu tür maliyet etkinliği ve tasarrufunun elde edilip edilemeyeceği DK kullanımı kararlarında önemli ölçütler arasında sıralanmaktadır (Mohr vd., 2011; Quélin ve Duhamel, 2003; Hesketh, 2008).

İşletmelerin bir faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirirken katlanmak zorunda olduğu engelleyici maliyetler nedeniyle, başka işletmelerce ilgili faaliyetin yapılmasını öneren işlem maliyetleri teorisi ve teoriyi geliştiren Coase'nin (1937) görüşleri, dış kaynak kullanımı kararlarıyla ilgili uzun yıllar boyunca temel ve ampirik destek oluşturmuştur. Şurası açıktır ki DK kullanımında karar vericiler bu yaklaşımları dikkate alırken DKK kararları üzerinde büyük bir etkisi olabilecek örgütsel davranış ve diğer önemli değişkenleri de göz ardı etmemelidirler (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006).

Dış kaynak kullanımından beklenen maliyet tasarruflarını değerlendirirken, üzerinde titizlikle durulması gereken çok temel bir husus vardır. Bu temel husus maliyet tasarrufu nedeniyle DK kullanımını tercih edecek işletmenin, halihazırda işletme içi faaliyetlerini gerçekleştirirken katlanılan doğrudan ve dolaylı bütün maliyetlerini iyi bilmesi gerekliliğidir. Maliyetler uygun şekilde değerlendirilmediği durumlarda, mevcut maliyetleri DK hizmeti sunan işletmenin fiyatlarıyla doğru bir şekilde karşılaştırmak

mümkün değildir. Özellikle DKK kararı maliyet odaklı ise bu tür bir karar için yeterli maliyetlendirme sistemine mutlaka ihtiyaç vardır (McIvor, 2000).

Bir başka husus ise DK tedarikçisinin sunduğu fiyatın, genel olarak DK kullanımının toplam maliyetine eşit olmamasıdır. DK tedarikçileri, genellikle müşteri işletmeye ne kadar para kazandırabileceklerini vurgularken, oluşabilecek sonraki maliyetlerden çoğunlukla söz etmezler (Gopal vd., 2003). Üstelik birçok DKK uygulayan işletmenin, planlama sürecinde belirli maliyetleri göz ardı ettiğini de göz önünde bulundurursak, hedeflenen tasarrufların gerçekleştirilemeyeceği ortadadır. Bu maliyetleri göz ardı etmek, yatırım getirisi ve maliyet/fayda hesaplamalarında sapmalara dolayısıyla, gerçekçi olmayan beklentilere ve zayıf karar vermeye yol açabilir. Gizli maliyetlerden kaçınmak için, dış kaynak kullanımının gerektirebileceği tüm maliyetleri değerlendirmek önemlidir (McIvor, 2000). Mevcut iç maliyetlerin ve dış kaynak maliyetlerinin uygun ve doğru şekilde değerlendirilmesi, dış kaynak kullanımı kararları açısından önemli bir öncül oluşturmaktadır (Kremic vd., 2006). Bu sebeple stratejik nitelik taşıyan DKK kararı alınırken, maliyetler bağlamında en kötü senaryonun gerçekleşebileceğini de göz önünde bulundurarak, sürecin yönetilmesi ve gizli maliyetlerin dikkate alınması gereklidir (Lowson, 2001; Barthelemy, 2001; Weidenbaum, 2005).

### **2.6.1.1.3. Temel Yetenekleri Belirleme**

İşletme faaliyetlerinin kritikliği, faaliyetin rekabet avantajından ne kadar sorumlu olduğunu, diğer bir deyişle temel faaliyet olup olmadığını ifade eder. Dış kaynak kullanımının literatürde sıklıkla tekrar edilen önemli bir nedeni, yönetimin temel yetkinliklere odaklanmasını geliştirmek, yeni teknik becerilere ve bilgi tabanına erişim sağlamaktır (Lacity ve Willcocks, 1998; Casale, 2001; Heikkilä ve Cordon, 2002; Kakabadse ve Kakabadse, 2002). Rekabet avantajı sağlayan ve işletme için hayati olan temel yetenekleri (Collis, 1991; Ülgen ve Mirze, 2007) kaybetme riski dış kaynak kullanımının en önemli risklerinden biri olarak literatürde kabul edilir (Leavy, 2004). İşletmeleri benzersiz bir kaynaklar demeti olarak ifade eden (Barney, 1991, 1996; Grant, 1991), stratejik düşüncede önemli bir okul olarak ortaya çıkan (Wernerfelt, 1984) kaynak temelli teorilere göre, rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerin, ekonomik değer sağlaması, kıt olması, taklit edilmesinin ve ikamesinin zor olması gerekir (Hitt vd., 2009: 17; Ülgen ve Mirze, 2007: 118-122; Saruhan ve Özdemir, 2004; Priem ve Butler, 2001).

Yine bu teorilere göre, DKK kararı işletmenin kaynakları ve yeteneklerindeki boşlukları doldurmak için kullanılabilecek stratejik bir karardır (Grover vd., 1996).

Temel yeteneklerin yönetimi açısından, başarılı dış kaynak kullanımının anahtarı, faaliyetin ne kadar kritik olduğunu belirlemektir (Pedersen ve Jenster, 2000, Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006). Bu bağlamda DK kullanımı kararı verecek yöneticileri önemli birtakım sorunlar ve cevap verilmesi gereken sorular beklemektedir. Bu sorular, işletmenin hangi faaliyetleri şu anda rekabet avantajı sağlıyor, bugün rekabet avantajı sağlayan bu faaliyetler gelecekte de rekabet avantajı sağlayabilir mi (Hoecht ve Trott, 2006; Lonsdale, 1999), temel olan faaliyetler ve yetenekler hangileridir? şeklinde sıralanabilir (Jenster ve Pedersen, 2000). İşletmelerin bu soruları cevaplamaı DKK karar sürecindeki kritik hususlar arasında sıralanabilir. Bununla birlikte iş süreçlerini oluşturan faaliyetleri temel ve temel olmayan olarak ayırmak hem çeşitli zorluklara hem de bazı durumlarda aşırı basitleştirmeye yol açabilir. Pek çok faaliyetin temel faaliyetler içinde yer alıp almadığı ya da işletme için kritik olup olmadığı (Heikkilä ve Cordon, 2002) ve temel yeteneğin nasıl belirleneceği DKK literatüründe tartışmalı bir husustur (Stalk vd., 1992).

Bazı durumlarda ve işletmelerde, rakiplerinden daha iyi neler yapabildiğinin belirleyicisi olan (Lawson ve Lorenz, 1999) temel yetenek ve faaliyetleri belirlemek kolay olabilir, ancak çoğu işletme ve faaliyet için bu işi yapmak o kadar basit değildir. İşletmenin farklı yetenekleri birbiriyle etkileşim halinde olduğu için temel olmayan yeteneklerle temel yetenekler arasında öngörülemeyen bazı bağlantılar ortaya çıkabilir (Mol, 2007). Şu hâlde bu bağlantılar ve belirsizlik altında, neyin temel faaliyet ve yetenek olduğunu tanımlamak zorsa, gelecekte neyin rekabet avantajı sağlayacağını belirlemek hiç de kolay olmayacaktır. Zira sürekli değişen bir çevrede rekabet avantajlarının kaynakları da değişecektir (Leavy, 2004).

Tüm bu izahlara rağmen hem teknolojinin hem de müşterilerin değiştiği ve belirsiz olduğu multimedya gibi hızla gelişen pazarlarda, DKK karmaşık ittifaklar şeklinde gelişmektedir. Bu ittifaklar işletmeleri, teknoloji geliştiren ve yeni pazarlardan yararlanmayı gerektiren esnek birleşmelere yönlendirmektedir. Bu ortaklık ve birleşmeler esasen, temel faaliyetlerde de dış kaynak kullanımını anlamına gelmektedir. Çünkü bu tip pazarlar bir işletmenin tek başına temel yetkinlik ve kaynaklarının yeterli olamadığı, çoklu yetkinliklere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, belirtildiği üzere hemen

hemen tüm avantaj algılarının geçici olduğu günümüz şartlarında, herhangi bir yetkinlik, ancak hızlı bir şekilde kullanıldığında ve geliştirildiğinde değerlidir (Baden-Fuller vd., 2000). Bu bağlamda günümüzde müşteri kitlesi ve teknoloji değişimine uygun sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmelerin genel olarak yeteneklerini geliştirmeleri ve bunları temel yetenek haline dönüştürecek süreçleri iyileştirmeleri gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:118-120).

Sonuç olarak neyin rekabet avantajı sağlayacağını tahmin etmek gereklidir ancak kolay bir iş değildir (Heikkilä ve Cordon 2002:184). Bu nedenle, bugün rekabet avantajı sağlamakla birlikte, gelecekte avantaja dönüşüp dönüşmeyeceği hakkında ciddi bir belirsizlik olduğu zaman bir işletme faaliyetinde DK kullanımına gitmek işletme için ileride olumsuz sonuçlar doğurabilir. Her türlü olumsuz sonuç düşünüldüğünde, gözden geçirilen çerçevelerin ve yöntemlerin çoğu, işletmelerin ana faaliyetlerini temel yetkinlik olarak tutmaları gerektiğini vurgulamıştır (Lankford ve Parsa, 1999; Looff, 1997). Ancak günümüzde artan küreselleşme ile temel iş süreçlerinin ne olduğunu anlamak oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle en önemli zorluk ve gözden uzak tutulmaması gereken husus, stratejik dış kaynak kullanımının risklerinin nasıl azaltılabileceği ve hangi yeni teknolojilerin dış kaynak kullanımı sürecini mümkün kılabilceğidir.

#### **2.6.1.1.4. DK Kullanımına Gidilecek Faaliyetin Karmaşıklık Düzeyi**

Dış kaynak kullanımı için düşünülen iş süreçleri basit ve tekdüze olabileceği gibi karmaşık da olabilir. Özellikle temel faaliyetlerin dış kaynak kullanımının gerektirdiği müşteri ve tedarikçi arasında yoğun ve yakın bir etkileşimin olduğu (Bensaou, 1999) örneklerdeki gibi karmaşıklık düzeyinin arttığı iş süreçlerinde, DK kullanımı etkilerini genişletir. Etkisi genişleyen kararların, oluşabilecek riskleri de yükselteceği açıktır (Quélin ve Duhamel, 2003). Basit iş süreçlerinde ve yemek hizmetleri, lojistik faaliyetler gibi temel olmayan yan süreçleri (Kakabadse ve Kakabadse, 2000) dışarıdan temin etme işlemini alt düzey operasyonel yöneticiler gerçekleştirir. Buna karşın karmaşık bir faaliyeti dışarıdan temin etmek için daha fazla üst düzey yöneticiye ve paydaşa ihtiyaç duyulur. Bu nedenle kritik ve karmaşık süreçler için DK kullanımında karar verme süreçleri ile yapılacak sözleşme ve gerçekleştirilecek uygulamalar çok daha ayrıntılı ve doğal olarak daha karmaşıktır. (Quélin ve Duhamel, 2003; Johnson vd., 2005: 484-487).

### 2.6.1.1.5. Varlık Özgüllüğü ve Bağımlılık

Daha önce tartışıldığı gibi, DK tedarikçilerine bağımlılık sorunları DK kullanımıyla ilgili başlıca endişelerden biridir (Lonsdale ve Cox, 1998). İşletmelerde bu tür endişeleri ortadan kaldıracak ve bağımlılık düzeyini azaltacak en önemli faktör ise varlık özgüllüğüdür. Temelleri Coase tarafından atılan ve modern halini Oliver Williamson tarafından alan işlem maliyetleri teorisine (Williamson, 1991:1999) göre tedarikçilerin ileride fırsatçı davranış göstermesine neden olabilecek varlıklarının, işletmenin kendi bünyesinde kalması gereklidir. Bir işletmenin kaynakları, fiziksel varlık özgüllüğüne ve insan varlığı özgüllüğüne sahipse, rakipleri tarafından kolay bir şekilde taklit edilemiyorsa bağımlılık riski azalacaktır (Malone vd., 1987). Aksi halde DKK, tedarikçilere bağlı kalma riskini artırarak, onları kendi çıkarlarını "kurnazlıkla" sürdürmesi için teşvik eder (Williamson, 1979).

Temel faaliyetlerin dış kaynak kullanımıyla ilgili olduğu faaliyetler başta olmak üzere bütün iş süreçlerinde, bağımlılığın DKK düzenlemelerinin tasarımı üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. DKK kararları verilirken örgütsel bağımlılık çerçevesinde dört temel belirleyicinin varlığından söz edebiliriz. Bunlar (Caniëls and Roeleveld, 2009):

1. **Değiş tokuş edilen kaynakların nispi mali büyüklüğü:** DK kullanımında müşteri işletme tarafından DKK aracılığıyla devredilen iş büyüklüğü veya işlem hacmi, tedarikçinin toplam işine oranla küçükse, bu dış kaynak müşterisi tedarikçiye büyük ölçüde bağımlı olacaktır. Öte yandan, dış kaynak kullanımı müşterisinin temsil ettiği iş, tedarikçinin toplam gerçekleştirdiği işe oranla büyükse, müşteri bu durumda avantajlı bir konuma sahip olacaktır.
2. **Faaliyetlerin Kritikliği:** Bir firmanın temel faaliyetlerini DK kullanımından temin etmesi durumunda, tedarikçinin kritik kaynakları sağlaması ve dış kaynak kullanan işletmenin bu kaynakların yokluğunda iş süreçlerini devam ettirememesi önem arz eder. Böyle bir durumda dış kaynak müşterisi işletme, tedarikçiye bağımlı olacaktır. Bu bağımlılığın iki önemli nedeni olabilir. Bunlardan birincisi tedarikçinin teknolojik uzmanlık düzeyinden kaynaklıdır. Zira dışarıdan temin edilen faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan özel bilgi miktarı ne kadar fazlaysa, müşteri işletmenin, tedarikçinin teknolojik uzmanlığına bağımlılığı da o kadar büyük olur (Lonsdale, 2001). Bağımlılığın ikinci nedeni ise tedarikçi tarafından kritik bir faaliyetin, güvenilir bir şekilde sürekli teslim edilmesi



nedeniyle dış kaynak kullanan işletmenin kesintisiz iş akışı için esas oluşturmasından kaynaklanır.

3. **Alternatif DKK Tedarikçisi Mevcudiyeti:** Bir DKK tedarikçisi, bir bileşenin veya faaliyetin tek kaynağıysa ya da bu tedarikçi, bileşen veya faaliyetin yalnızca birkaç tedarikçisinden biriye, DKK gerçekleştiren işletme yüksek oranda tedarikçiye bağımlı olacaktır. Zira bu durumda, DK kullanıcısı işletmenin çok az seçeneği vardır ya da hiç seçeneği yoktur. Benzer şekilde, tedarikçinin bileşen veya faaliyet için ne kadar fazla alternatif müşterisi varsa, tedarikçi dış kaynak işletmesine o kadar az bağımlıdır. Tedarikçinin belirli bir faaliyet kaynağının teslimatı için büyük pazar paylarından yararlanması durumunda, DK kullanan işletmenin bağımlılık derecesi artacaktır. Çünkü böyle bir durumda ilgili sektör genel olarak belirli bir tedarikçinin diğer tedarikçilerden daha iyi olduğuna karar vermiştir.
4. **Tedarikçi değiştirilirken ortaya çıkan değiştirme maliyetleri:** Alternatif bir tedarikçiye geçmek maliyetli ise, bir DK kullanıcısı tedarikçiye büyük ölçüde bağımlı olacaktır.

Dikkat edilmesi gereken, alıcının yüksek oranda bağımlı olduğu ancak tedarikçinin bağımlı olmadığı durumlardır (Leavy, 2001; Lonsdale, 2001; Buvik ve Gronhaug, 2000). Görüldüğü üzere DKK kararları ve DKK ilişkisinin, tasarımı ve geliştirilmesinin, maliyet düşürme nedenleri ve diğer faktörlere ek olarak, güç ve bağımlılık değerlendirmelerinden de büyük ölçüde etkilendiği anlaşılmaktadır.

#### 2.6.1.1.6. İşgörenler Üzerindeki Etki

DKK işgörenler üzerinde önemli etkilere neden olabilecek bir uygulamadır (Kakabedse ve Kakabedse, 2000). İşletmeler DKK kararı almadan önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği iş süreçlerini yürüten ve DKK süreci ile pasif hale gelen iş görenlerini tasfiye etmek durumunda kalabilir (Şahin ve Berberoğlu, 2011:219; Belcourt, 2006; Power vd., 2004). Burada önemli olan DKK karar vericilerinin, inşa edecekleri kararların iş görenler üzerindeki etkisini ve örgüte olası yansımalarını göz ardı etmemesi gerektiğidir (Belcourt, 2006).

### **2.6.1.2.Dış Kaynak Kullanma Kararında Dış Değerlendirme Kriterleri**

Bir işletme yöneticilerinin DKK'na karar verirken birtakım dış faktörleri göz önünde bulundurması gerekir.

#### **2.6.1.2.1.Teknolojik Süreç ve Ürün Değişimlerinin Sıklık Derecesi**

Dış kaynak kullanımı düşünüldüğünde, sektörün hâlihazırda içinde bulunduğu aşamayı ve hangi yönde geliştiğini analiz etmek oldukça değerlidir. Sektörde teknoloji hızlı şekilde değişiyorsa, üstelik bu değişimler temel yetkinliği sonlandıracak ya da yerini alacak bir şekilde gerçekleşirse işletme önemli bir sorunla karşı karşıya kalır. Ya yeni teknolojiye uyum sağlayacak ya da yok olacaktır (Leonard-Barton, 1992:558). Bu nedenle, rekabet avantajını kaybetmemek ve sektörde var olmak için işletmenin ilgili teknolojiyi satın alması veya yeni yeteneklere erişmesi gerekir. Dahili olarak geliştirilemeyen becerilerin (teknolojinin satın alınmadığı durumda) dışarıdan temin edilmesi işletmeler için hem elzem (Grant ve Baden-Fuller, 1995) hem de daha kolaydır (Özbay, 2004: 46).

Benzer şekilde, yüksek teknoloji endüstrilerinde ve kâr marjlarının yüksek olduğu durumlarda inovasyon dış kaynak kullanımının daha fazla olduğunu gösteren kanıtlar vardır (Swan ve Allred, 2003; Calantone ve Stanko, 2007) DKK literatüründe, yeni teknolojileri ve bilgileri geliştirmek amacıyla stratejik dış kaynak kullanımı kararları verildiğine dair göstergeler de mevcuttur (Coombs vd., 2003; Gassmann vd, 2010). Bu durum özellikle teknolojik temellere dayanan sektörlerde önemlidir.

Diğer taraftan Leavy (2004)'e göre yeni ya da yenilikçi ürün piyasaya sürüldüğünde, müşteriler daha fazla işlevsellik talep eder ve yeni ve kaliteli ürünlere yüksek fiyat ödemeye hazırdırlar. Piyasa bu aşamadaysa, dış kaynak kullanımı iyi bir seçenek değildir. Yeni teknoloji geliştirme yeteneği, başarının anahtarıdır. Müşterinin değer algısı temel olarak teknolojiye dayanmaktadır. Ancak zaman geçtikçe ürünün meta haline geldiği bir nokta olacaktır. Metalaştırılmış pazarda rekabetin esas temeli, yenilikçi ürünlerden yeni işlevselliklerden fiyat, hız, kolaylık ve bireyselleştirmeye doğru kayar. Bu aşamada, dış kaynak kullanımı etkili bir strateji olabilir. Dış kaynak kullanımı düşünüldüğünde, endüstrinin şu anda içinde bulunduğu aşamayı ve hangi yönde geliştiğini bilmek önemlidir. Teknoloji ne kadar hızlı değişirse, DKK o kadar uygun bir seçim haline gelir (Quélin ve Duhamel, 2003).

### 2.6.1.2.2. Tedarik Piyasalarının Sınırlılığı

İşletmeler, ihtiyaç duyduğu iş süreçleri ve faaliyet alanında, uzman DK tedarikçilerinden DKK yoluyla hizmet satın alarak, büyük yatırımlar ve kaynak tahsislerinden kaçınmak suretiyle kendilerine birtakım avantajlar elde edebilmektedirler (Kremic vd., 2006). Bununla birlikte tedarik kaynağı piyasasının sınırlılığı hatta kimi durumlarda tek bir olası tedarikçinin var olduğu durumlarda dış kaynak sağlamak çok riskli olabilir. DK kullanımına gidecek işletme yöneticileri DKK kararı verirken, sınırlı sayıda tedarikçi ya da tek bir tedarikçinin bulunduğu tedarik piyasasından, standart olmayan bir hizmet alacaklarsa daha dikkatli olmaları gerekir. Çünkü bu piyasalar tekelci olabilir ve bu tekelci tedarikçi kuruluşun, kendilerinden DK sağlayan işletmeleri sömürme olasılıkları vardır.

Öte yandan, piyasada rekabet eden çok sayıda tedarikçi varsa, genellikle pazardaki tedarikçiler rekabet halindedir. İşletme için çekişmeli tedarikçilerin bulunduğu bir piyasa ve özellikle dışarıdan sağlanan faaliyetler standart ise DKK nispeten kolay ve riski azdır (Lonsdale, 1999).

### 2.6.1.2.3. Doğru Tedarikçiyi Seçmek

1900'lerden beri tedarikçi seçimi, kavramdan, ampirik ve modelleme akışlarına, çok özellikli karar vermeden matematiksel program yöntemlerine kadar en çok araştırılan konulardan birisidir (Moore ve Fearon, 1973; Kingsman, 1986, Holt, 1998; Lonsdale ve Cox, 1998; Choy vd, 2005; Aissaoui vd, 2007; Wang ve Yang, 2009; Weber vd., 1991; Degraeve vd., 2000, De Boer ve diğerleri, 2001; Narasimhan vd., 2001 Wu vd., 2007; Wadhwa ve Ravindran, 2007; Karpak vd., Baz, 2001). Tedarikçi seçimine dair farklı ve çok sayıda model bulunmakla birlikte bu modeller bir ya da birden fazla tedarikçi seçimi, tek bir iş sürecini veya birden çok süreci içine alması gibi farklı açılardan sınıflandırılmaktadır (Aissaoui vd., 2007). Zira sonradan tedarikçi değiştirmek zor ve maliyetli olabileceğinden, işletmelerin en baştan doğru tedarikçiyi seçmeleri gerekir (Kumar ve Eichhoff, 2005). Doğru tedarikçiler seçebilen işletmelerin, yeteneklerini kaynak olarak daha iyi kullandığı, daha güçlü performanslar elde ettiği görülmektedir (Koufteros vd., 2012).

Tedarikçi seçimi, özellikle dış kaynak maliyetlerinin, işletme maliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu sektörler için çok önemlidir. Günümüzde dış kaynaklı

hizmetlerin ve parçaların bitmiş ürün maliyetinin %80'inden fazlasını oluşturduğu teknolojik sektörlerin varlığı göz önünde bulundurulduğunda (Burton, 1988), DK kullanımında tedarikçi seçiminin ne kadar stratejik olduğu ve üzerinde durulması gerektiği daha iyi anlaşılır. Tedarikçi seçimi nitelik, ücret ve teslimat etkinliği gibi ölçütlerin karşılaştırılarak değerlendirilmesi gereken bir karar sürecidir (Verma ve Pulman, 1998: 4). Tedarikçilerin seçilmesi ve karar süreçleri ile ilgili, literatürde bu ölçütleri genişleterek, geçmiş performans, tedarikçi satın alma stratejileri, garanti politikası, teknik yeterlilik, sektördeki yeri ve ünü, coğrafi hinterland, geçmiş dönem iş hacimleri, iş kontrolü, bilgi teknolojilerini kullanma yeteneği gibi değerlendirmeye katılan birçok değişken bulunmaktadır (Dickson, 1996).

Bunlar içerisinde tedarikçinin önceki başarıları, performansını değerlendirmenin bir yoludur. Ancak daha da önemlisi tedarikçilerin gelecekteki yetenekleridir (Quélin ve Duhamel, 2003). Zira tedarikçinin üstün geçmiş performansı gelecekteki performansın garantisi değildir (Cox,2004).

Ayrıca, alıcının ve tedarikçinin hedeflerinin uyumlu olması önemlidir Pek çok tedarikçi, fırsatçı davranma ve kendi konumlarını maksimize etme eğilimindedir. Taraflardan birinin fırsatçı davranışı, birçok dış kaynak kullanımı düzenlemesinin zorluklara girmesinin ve hatta başarısız olmasının önemli nedenleri arasındadır (Lim ve Tan, 2010; Raassens vd., 2012, Aron vd., 2005; Power vd., 2004).

Dış kaynak kullanımı öncesinde fırsatçı davranışları tanımak ve tedarikçinin gerçek amaçlarını tahmin etmek zor olabilir. Tedarikçinin teklifi gerçek olamayacak kadar iyi görünüyorsa, muhtemelen doğru değildir. Yani tedarikçinin alıcı üzerinde tasarımları varsa, başlangıçta çok düşük fiyatlar sunabilir (Lonsdale ve Cox, 1998). Tedarikçinin, DKK sürecinde müşteriyi sömürmeye dönük uygulamaları söz konusu olabilir (Aron vd, 2005). Çoğu birinci sınıf tedarikçinin korumaları gereken kendi itibarları vardır. Bu nedenle, güçlü bir itibara sahip bir tedarikçiden dış kaynak sağlamak, fırsatçılık risklerini azaltır (Leavy, 2001).

Dış kaynak kullanma kararı alan işletmeler, tedarikçilerinin yeteneklerini titizlikle değerlendirmelidirler. Bu analizden sonra işletme, dış kaynak kullanmayı planladığı faaliyetler için uygun olmayan potansiyel tedarikçileri ayıklamaktadır. DKK ilişkisini başlatmak için uygun tedarikçi bulunmadığı tespit edilirse, işletme başka bir strateji geliştirmeye çalışabilir (Humphreys vd., 2000).

#### 2.6.1.2.4. Müşteriler Üzerindeki Etkileri Analiz Etmek

DK kullanımının işletmelerin performansı üzerindeki etkisini analiz eden çalışmalar ve bulgular gözden geçirildiğinde, dış kaynak kullanımının işletme üzerinde olumlu, olumsuz, karışık veya önemsiz bir etki yaratabileceği görülmektedir (Lahiri, 2016). Dış kaynak kullanımı uygulamalarının teorik temelleri literatürde sağlam bir şekilde kök salmış olsa da fiili durumda, birçok uygulayıcı için sorunlar, zorluklar ve bunun bir neticesi olarak hedeflerine ulaşamayan dış kaynak kullanımı girişimleri görülmektedir (Sherefkin ve Barkholz, 2008). Bu bağlamda DK kullanımının, ürün kalitesi üzerinde olumsuz etkisi olabileceği gibi (Dabhilkar ve Bengtsoon, 2008) DKK müşteri hizmetlerini ve müşteri değer algısını da etkileyebilir (McIvor, 2000). Müşteriler, bir faaliyetin temel mi, yoksa temel olmayan faaliyet mi, ya da iş süreçlerini kimler gerçekleştiriyor gibi hususlarla değil, ürün ve hizmetlerle ilgilenir (Mol, 2007). Dolayısıyla DK kullanımı uygulamaları, tedarikçi işletmeden ziyade, müşteri işletmenin itibarına zarar verebilir (Beasley ve diğerleri, 2004).

Dış kaynak kullanımının müşteriler üzerinde ne gibi etkileri olabileceği daima göz önünde bulundurulmalıdır (Whitaker ve diğerleri, 2008). Bu, özellikle araştırmamız açısından tedarikçinin doğrudan müşterilerle ilişki kurduğu hizmetler ve pazarlama faaliyetlerinin dış kaynaklı olduğu örneklerde daha da geçerli hale gelir.

#### 2.6.1.3. Tedarikçilerle İlişki Türü Kararı

Alıcı-tedarikçi ilişkileri yakın zamana kadar özellikle hizmet ilişkisinde çok az araştırma konusu olmuştur (Bastl vd., 2012). Hizmet verilen ortamlardaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin “geleneksel” üretim tedarik zincirine kıyasla karmaşıklık derecesinin arttığı öne sürülmektedir (Lockett vd., 2011). Gerçekten de çok boyutlu ve literatürde sıklıkla bulunan aşırı basitleştirilmiş tanımların aksine alıcı-tedarikçi ilişkilerinin, dış faktörler ve piyasa koşullarının da çarpan etkisiyle karmaşıklaştığı görülmektedir (Bastl vd., 2012). Bu durum dış kaynak kullanımında tedarikçi-müşteri ilişkisinin en iyi şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği konusunu önemli hale getirmektedir. Lacity vd. (2008), geniş bir endüstri yelpazesinde dünya çapında 500’den fazla şirketi incelemiş ve tedarikçi-müşteri ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin dış kaynak kullanımı başarısında en önemli faktör olduğu sonucuna varmıştır.

Tedarikçi ile ilişki birçok şekilde olabilir. Literatürde ilişkinin temelde birbirine zıt iki seçeneği vardır. Birincisi işlem temelli çekişmeli ilişkiler, ikincisi ise işbirlikçi ilişkiyel etkileşimler ve ortaklıktır (Vachon vd., 2009; Kakabadse ve Kakabadse, 2000; Leavy,2001). Ayrıca, genellikle bu iki uç skala içerisinde ara formlar yer alır. Çelişkili ilişkide, iki taraf arasında çok az katılım veya entegrasyon ile kısa vadeli ekonomik verimlilik, stratejiye odaklanmayan, sözleşmeye ve işleme dayalı bir anlayış hakimdir. Taraflar birbirleriyle rekabet eder ve ilişkinin odak noktası fiyattır (Vachon vd, 2009; Gupta vd., 2007). Ortaklık ilişkisinde taraflar uzun vadeli bir taahhüt arar, bilgi paylaşır ve birlikte çalışır. Ortaklık derin bir karşılıklı bağlılık gerektirir ve bu nedenle arzu edilir görünse bile her zaman uygulanabilir bir seçenek değildir (Leavy, 2001).

Literatürde işletmelerin karşıtlık mı yoksa ortaklık ilişkileri mi kullanması gerektiği sorusu üzerine bir tartışma yer almaktadır. İlk bakışta doğru ilişkiler ve ortaklığa sahip olmanın en doğru karar ve strateji olduğu düşünülmektedir (Ellram vd., 2004; Pisano ve Verganti, 2008). Ancak bu yorumda her bir dış kaynaklı faaliyet için ne tür bir ilişkinin kullanılması gerektiği sorusu devam etmektedir. Doğru ilişkiyi seçmek, işletmenin rekabetçi konumu, esneklik ve kontrol ihtiyaçları, tedarikçi yetenekleri, faaliyetin kritikliği, varlık özgüllüğü ve mevcut tedarikçilerin sayısı gibi birçok faktöre bağlı bir karardır (Svensson vd., 2010; Han vd., 2008; Kakabadse ve Kakabadse, 2000; McIvor, 2000; Quinn ve Hilmer, 1995). Bu sebeple, mevcut durumun iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Meselâ dış kaynaklı faaliyet kritik bir özellik taşıyor ise ortaklık ilişkisinin tercih edilmesi daha fazla tavsiye edilir (Holcomb ve Hitt 2007; Modi ve Mabert 2007).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İşletmelerde Rekabet Stratejisi Kararlarının, Dış Kaynak Kullanımı ve Sektörel Rekabet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın odak noktası, göreceli olarak düşük bir DKK geleneğine sahip olan yeme içme sektöründe işletmelerin var olan rekabet stratejisi kararları perspektifinden, DKK ve sektörel rekabet ilişkilerini analiz etmektir.

Lokantacılık, pastanecilik, kafe, kafeterya, kahvaltı salonu işletmeciliği, dinlenme yeri işletmeciliği, alkollü-alkolsüz restoran, sokak lezzetleri, börekçi, fast food gibi “gastronomi ekonomisi” (Yiğit ve Yiğit, 2019) içinde önemli bir yer tutan sektör üzerine kısıtlı sayıda inceleme yapılmış olması literatür açısından çok ciddi bir eksikliklerdir. Bununla birlikte, bilimsel literatür, genel olarak hizmetlerin dış kaynak kullanımı üzerine çalışmalara yoğunlaşırken, üretim sürecinin tamamlayıcı bir parçası olarak değerlendirilen hizmet işletmelerinde dış kaynak kullanımı konusunda araştırma eksikliği göze çarpmaktadır (Dudé vd., 2021). Ayrıca, stratejik yönetim çalışmalarının çoğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden ziyade büyük işletmelere odaklanmıştır (O'Regan ve Ghobadian, 2006; Hoque, 2004).

Bahsedilen bu özellikler çerçevesinde yeme içme sektöründe faaliyet gösteren genellikle küçük işletmelerin var olan rekabet stratejisi kararlarının (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) sektörel rekabet üzerindeki etkileri ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkilerini incelemek için sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Bu ilişkilerin oluşturulduğu yeni bir model aracılığıyla Denizli İlindeki yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşan evreninin temsili bir örneğinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, beş kuvvet çerçevesi, bir endüstri analizini tamamlarken kullanılacak bir model olarak görülebilir. Daha yakından incelemeyen dahi modelin bir kuruluşun kârın belirli bir sektördeki beş güç arasında nasıl bölündüğü konusunda daha derin bir anlayış kazanmasına izin verdiği açıktır. Bu nedenle çerçeve, organizasyonun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Daha yakından incelemeyen dahi, modelin bir kuruluşun kârının belirli bir sektördeki beş güç arasında nasıl bölündüğü konusunda daha derin bir anlayış kazanmasına izin verdiği açıkça ortaya çıkıyor. Bu nedenle, kuruluşun, endüstri

oyuncularının en fazla güce sahip olduğu ve muhtemelen faaliyetlerin kurallarını belirlediği gelişmekte olan pazarlarda günümüzün yenilikçi ve değişen iş ortamı. yönetim konularında Porter'ın beş gücünün uygunluğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çerçeve, işletmelerin belirli bir zamanda sektöre ilişkin bir bakış açısı elde etmelerine değil, aynı zamanda endüstrinin dinamiklerine ve gelecekteki olası değişikliklere ilişkin bir görüş elde etmelerine de olanak tanır. Bu model, bir iş ortamının rekabet gücünü anlamaya ve işin potansiyel karlılığını tahmin etmeye yardımcı olan, işlevsel ve kullanımı kolay bir araç olarak kabul edilir (Scott 2020).

Sürekli değişimin meydana getirdiği yoğun rekabet halindeki iş ortamlarında ve pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin hayatta kalmak için sık paradigma değişimleri şarttır (Clarke ve Clegg, 2000). İşletmelerin ortaya çıkan eğilimler ve değişimlere bağlı olarak oluşturulan geniş, çok boyutlu, çok paydaşlı bir bakış açısı ile sürekli bir durum analizine ihtiyaçları vardır. Yöneticiler sektörel güçleri de değerlendirecekleri bu analiz sonuçlarıyla ve sistem yaklaşımı perspektifiyle stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Gerçekleştirilecek durumsal analizler yeni paydaşları içermeli ve kesinlikle durağan olmamalıdır (Schwartz, 1991). Hükümet politikaları, makroekonomik ve çevresel koşullar değiştikçe işletmelerin güçlerinin ve bu değişimin sektördeki kümülatif etkilerinin değişeceği aşıkardır (Mohapatra, 2012). Şayet iş planlarında ve stratejilerde küresel ve çevresel perspektifler göz ardı edilirse gelecekteki büyümenin sınırlı olabileceğinden, küresel, sosyal ve çevresel koşullardaki değişikliklerin sunduğu “tehdit ve fırsatlar” gözden kaçırılır. 1990'lardan bu yana, çevresel ve sosyal faktörler, her büyüklükteki işletme için giderek daha önemli stratejik hususlar haline gelmiştir. Bu sebeple gelişen 21. yüzyıl piyasa koşullarında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, yeni paradigmlar geliştirmek zorundadırlar (Freidman, 2005). Bu iç ve dış koşullar sonucunda işletmeler, örgütsel yapılarını, ürün portföylerini, müşteri segmentlerini hızlı ve verimli bir şekilde ve sürekli olarak değiştirmekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, stratejik planlama sürecinde yeni yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, sıklıkla kullanılan “paradigma kayması” terimi, yalnızca sektörler ve işletmeler için değil (Nylén ve Holmström, 2015) aynı zamanda bu araştırmada ele alınan problem için de oldukça meşrudur. Zira literatür genellikle sektörel güçlerin, rekabet stratejileri üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur (Dev ve Hubbard, 1989; Grant, 1991; Olsen ve Roper, 1998, Dubé ve Renaghan, 1999; Kim ve Oh, 2004;



Taylor ve Finley, 2008). Bu çalışmada ise Porter'ın rekabet stratejisi karar tiplerinin yine Porter'ın beş güç modelini oluşturan unsurlar üzerindeki etkisi incelenecektir.

Doğrusal tek yönlü düşünme, işletme literatüründe hâlâ baskındır (Woodside, 2005). Doğal, örtük, insani eğilim, sistem düşüncesini görmezden gelerek tek yönlü bağlantılara odaklanmaktadır. Eylemlerin aşağı yönlü etkileri ve geri bildirim döngüleri de genellikle görmezden gelinmektedir. Şurası açıktır ki sistemler, açık hale getirilmeden ve gerçekleştirilen uygulamalar deneysel olarak test edilmeden her birimizin kavrayamayacağı kadar karmaşıktır (Spruill vd., 2001; Jackson, 2016). Bu nedenle sistem içinde yaşayan paydaşların iddialarını toplamak ve yenilemek için yeni saha çalışmaları gerekmektedir. Sahadan ve sektörlerden araştırmacıların elde edeceği gözlemler, içgörüler ve birincil verilerle oluşturulan yeni iddialar (Woodside, 2005) çok yönlü bakış açılarını geliştirecektir. Şurası açıktır ki hiçbir şey tek bir yönden etkilenmez. Bu nedenle yöneticiler uygulanan stratejileri anlamak ve stratejik kararlar almak için sistem düşüncesini benimsemeyerek, değişkenlerin diğer değişkenlerle hem bağımlı hem de bağımsız ilişkilerini kavramalıdır (Senge, 1990).

Bu bağlamda stratejik karar ve planlamalar bir kez gerçekleştirilerek herkesin uyacağı bir kalıptan daha ziyade sürekli, devam eden bir süreç olarak görülmelidir. Karar verme süreçlerimiz çevredeki karmaşıklığa ayak uydurmak için değişmelidir (Bennet ve Bennet, 2013). Tüm stratejik karar tipleri ne başlangıcı ne de sonu olmayan dinamik bir geri bildirim sürecidir (Cohen ve Cyert, 1973). Burns ve Stalker (1961)'a göre, her türlü duruma uyacak tek bir optimum örgütlenme formu bulunmamaktadır. Her türlü örgüt, çevresel faktörlerin yanı sıra uygulayacağı stratejiler ve kendi yapısal özellikleri arasında doğru uyumu bulmalıdır. Bu bağlamda yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de kaynaklarının verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak için sahip oldukları stratejik karar tiplerinin sektördeki rekabet düzeylerini nasıl etkilediğini belirli aralıklarla ölçmesi gerekir. Bu geri bildirim süreçleriyle işletmelerin sektörel değişikliklere ve yeniliklere kendilerini uyarlamaları gerekmektedir. Sektörel karmaşıklık ve dinamizm, yöneticilerin çevreyi değerlendirme yeteneklerini sınırlayabilecek düzeyde (Beal, 2000), dramatik değişikliklerle karşı karşıyadır. Bu durum örgütlerin yenilik dalgalarına uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır (Liu ve Brody, 2016).

Sektörel ortamlar, stratejik tercihleri ve işletme performanslarının önemli bir bölümünü açıklar. Çevrenin stratejiyi ve performansı nasıl etkileyebileceğini araştırırken, strateji literatürü, çevre dinamizmine, fırsatlara ve tehditlere belirgin bir şekilde odaklanmıştır. Dinamizm ve çevredeki kaynaklar, bir sektörün pazar talebindeki büyüme derecesini, teknolojideki ve pazar koşullarındaki değişim oranını gösterdiğinden, stratejik analizde önemli bir role sahiptir. (Neirotti ve Raguseo 2017). Özellikle teknoloji ve pazarlama gibi temel stratejilerde sektörel dinamizmin ve etkilerinin daha önemli hale geldiğini söyleyebiliriz (Mauri ve Michaels, 1998). Etkili bir strateji, üstün performansla sonuçlanan bir organizasyona, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır (Oosthuizen, 1997). Bu avantaj, stratejilerin, işletmelerin dış çevresi ve iç koşullarıyla uygun şekilde eşleşmesi durumunda sağlanabilir (Thompson ve Strickland, 1996). Bu nedenle, bu çalışmadaki değişkenlerden biri olan ve stratejik kaynak bulma literatürüne göre de genel strateji oluşturma sürecinin ayrılmaz bir parçası olması gereken, mal ve hizmetlerin dış kaynak kullanımı (Quinn ve Hilmer, 1994; Venkatraman, 1997; DiRomualdo ve Gurbaxani, 1998; Domberger, 1998; Quinn, 1999) analiz edilecektir. Yapılan analiz, işletmelerin stratejik kararlarının, Porter'ın beş kuvvet unsuru (mevcut rakiplerle rekabet, yeni girenlerin tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin gücü, ikame ürünler ve hizmetlerin varlığı) üzerindeki açıklayıcı gücünü ve dış kaynak kullanımının bu ilişkideki aracılık rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada işletmelerin var olan rekabet stratejisi kararlarının (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) sektörel rekabet üzerindeki etkileri ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkileri incelemek için tümdengelim perspektifinde (yani modeli geliştirme, test edilebilir hipotezler formüle etme, veri toplama, sonra hipotezleri test etme) bir yapıya sahip nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatürde sıkça tercih edilen anket yöntemi ile araştırmada, belirlenen örneklemde ölçekler aracılığıyla toplanacak veri seti üzerinden model ve modele dayalı hipotezler ampirik olarak doğrulanmaya çalışılacaktır (Frankfort-Nachmias ve Nachmias, 1992). İyi tanımlanmış kavramlar, modeller ve önermeler kullanılarak teorik bir biçimde ifade edilerek gerçekleştirilen doğrulayıcı araştırma şeklinde gerçekleşecektir (Malhotra ve Grover, 1998; Robson, 2002).

Bu amaçla ölçekler aracılığıyla veriler toplanırken zaman alması ve maliyetine rağmen, en iyi temsili sonuçları vermesi nedeniyle yüz yüze anket görüşmeleri tercih

edilmiştir. Bu tercihte yüz yüze anket uygulamasının, kişisel etkileşimin artırılması, anket ortamının kontrol edilebilmesi, katılımcıların gözlemlenebilmesi (Holbrook vd., 2003, Alreck ve Settle, 2004) ayrıca telefonda veya web aracılığıyla gerçekleştirilen veri toplamaya nazaran katılımcılara daha fazla güven vermesi etkili olmuştur. Oluşan güvenle, temas ve iş birliği gelişecektir. Bu sayede yanıtlayanların kimliği ve konumu hakkında daha fazla bilgi edinilerek ankete katılım oranlarının artırılması düşünülmüştür (Schober,2018:291).

Araştırmanın örneklemini oluşturan analiz birimlerinden elde edilecek veriler IBM SPSS 22.0 ve AMOS 20.0 istatistik programlarına girilerek analiz edilecektir. Araştırma modelinde ise Hayes, (2013) tarafından geliştirilen, en küçük kareler aracılığıyla iki yönlü etkileşim aracı modelleri hesaplayan ve SPSS 22.0 programıyla çalışan Process Makro uygulaması kullanılmıştır.

### 3.3 Araştırmanın Ölçekleri

Önceki araştırmalarda olduğu gibi, katılım düzeylerine ilişkin algı ve kanaat verilerini toplamak için ölçeklerden oluşan anket uygulamasının en uygun teknik olduğunu düşünülür (O'Brien ve Toms, 2010). Gerekli özen ve dikkat gösterildiği takdirde anket tekniği, genel kısıtları dışında bulguları güvenilir ve sonuçları itibariyle de hata payı az olan bir uygulamadır (Aziz, 2008: 82). Bu araştırmada ilk olarak insan tutumlarını ölçmek için geliştirilen Likert ölçekler kullanılacaktır (Likert, 1932). Üzerine birçok tartışma yapılsa da Likert tipi ölçekler, kodlaması ve ölçme işini kolay gerçekleştirmesi, farklı sayıda katılım düzeylerine izin vermesi, katılımcılar açısından anlaşılır olması nedeniyle araştırmalarda sıklıkla kullanılmıştır (Tavakoli, 2012). Likert ölçekler, anket katılımcılarının bir dizi ifadeye sınırlı sayıda olası cevap içeren bir ölçekte katılım düzeylerini derecelendirmeleri istendiğinde ortaya çıkmaktadır. Literatürde Likert ölçeklerin katılım düzey alternatiflerinin optimal sayısı üzerinde bir uzlaşma yoktur (Cox, 1980; Preston ve Colman, 2000). Literatürde yaygın olarak kullanılan 5'li Likert tipinde katılım düzeyleri bu araştırma için tercih edilmiştir. Ölçeklerdeki İfadelere katılım düzeyleri “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan sektörel rekabetin durumunu belirlemek için Ankara İlinde faaliyet gösteren farklı sektörlerin analizi için editörlüğünü Bayırlı ve Kaynar'ın (2011) gerçekleştirdiği, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan beş boyutlu

“Rekabet Gücü Ölçeği” kullanılmıştır. Sekiz kişilik bir ekip tarafından yürütülen, Ankara sektörel rekabet analizi fizibilite projesi Porter’ın beş güç modeli çerçevesinde geliştirilmiştir. 5’li Likert (1=çok yüksek, 5=çok düşük şeklinde) tipinde katılım düzeyleri mevcuttur.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan sektörel rekabetin durumunu belirlemek için Ankara İlinde faaliyet gösteren farklı sektörlerin analizi için editörlüğünü Bayırlı ve Kaynar’ın (2011) gerçekleştirdiği, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan beş boyutlu “Rekabet Gücü Ölçeği” kullanılmıştır. Sekiz kişilik bir ekip tarafından yürütülen, Ankara sektörel rekabet analizi fizibilite projesi Porter’ın beş güç modeli çerçevesinde geliştirilmiştir. 5’li Likert (1=çok yüksek, 5=çok düşük şeklinde) tipinde katılım düzeyleri mevcuttur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan işletmelerin rekabet stratejisi kararlarını ölçmek amacıyla Porter, (2008) Rodriguez ve diğerleri, (2014); Akçagün, (2011); Zehir, (2016); Akçi, (2012); Nayyar (1993); Allen ve Helms (2006); Bal, (2011); Tahralı ve diğerleri (2015) Dess ve Davis, (1984); Yamin ve diğerleri, (1999); Powers ve Hahn, (2004); Yamin ve diğerleri, (1997); Aziri ve Nedelea, (2013) literatürdeki çeşitli çalışmalar kullanılarak Öztürk (2017) tarafından geliştirilen, yapı ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilen “Rekabet Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki maddeler Porter’ın rekabet stratejileri bağlamında çeşitli rekabetçi faaliyetleri vurgulamış ve katılımcılardan son beş yılda rakiplerine kıyasla işletmelerin bu faaliyetlere ne ölçüde odaklandıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Çalışma modelinde aracı değişken olan DKK kararlarını ölçmek amacıyla, Çetinkaya (2009), Arıkan (2008) doktora tezi çalışmalarında ve Calantone vd. ’nin (2002) araştırmasında kullandıkları ölçekler baz alınarak uyarlaması Arpacı (2019) tarafından gerçekleştirilen, güvenilirlik ve geçerlilik testleri gerçekleştirilen bir ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçekte bulunan tedarikçilerden memnuniyet seviyesi, tedarikçilerle kurulan iş birliklerinin işletmeye katkıları, tedarikçi işletmelerle ilişkilerin boyutları çalışma alanımız kapsamı dışında kaldığı için ilgili ölçekten yalnızca Dış Kaynak Kullanımı boyutu çalışmamızda kullanılacaktır. Bu çalışmada da 5’li likert tipinde katılım düzeyleri tercih edilmiş olup; bu düzeyler, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Görüldüğü üzere daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılan, geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılan, ölçek özelliklerine dair raporları sunulan ölçekler, ölçüm için tercih edilmiştir.

### **3.4. Pilot Çalışmalar ve Araştırmanın Tasarımı**

Araştırmacılar genellikle asgari düzeyde örtük, sezgisel veya deneyimsel anlayışa sahip oldukları konuları incelemeye çalışırlar. Bu durum araştırmacıyı, tasarım ve modellerin geçerliliği konusunda teorilere veya önsezilere dayalı tahminler yapmaya yönlendirir (Kezar, 2000). Yeterli sayıda küçük örneklem büyüklükleri ile pilot uygulamalar (Dyer, 2013), metodolojik sürprizlerden kaçınmak için önemli bir araçtır. Bu araştırma yaklaşımını kullanan yazarlar, pilot uygulamaların araştırmaların güvenilirliğini ve geçerliliğini güçlü bir şekilde artırdığını iddia etmektedirler (Gudmundsdottir ve Brock-Utne, 2010; Brock-Utne 1996). Pilot çalışmalar, nicel veya nitel yöntemlere dayalı olabilir. Literatürde bu uygulamalar araştırma sürecini test etmek için de yapılır. Bu sayede teorinin ve ölçme araçlarının fizibilitesi gerçekleştirilerek, araştırma tasarımının gerçekçi ve uygulanabilir olup olmadığı değerlendirilebilir. Bunun yanında önerilen yöntemler ve modellerin ön verileri toplanarak veri analiz tekniklerini de araştırmacılar değerlendirmiş olur. Ön test uygulamalarının değerlendirilmesi ile ana çalışmanın desteklenmeye değer olup olmadığına karar verilir (Van Teijlingen ve Hundley, 2001). Ayrıca pilot çalışmalar araştırma risklerini azaltmak, katılımcılardan geri bildirim almak, gereksiz, zor veya belirsiz soruları ölçeklerden ayıklamak, sorulara yeterli sayıda yanıt verilip verilmediği gibi temel soruları cevaplayarak belirsizlikleri azaltır (Turner, 2005).

Bu çalışmada uygulama alanı ile ilgili literatürün oldukça kısıtlı olması, varsayımsal ilişkilerden oluşan model tasarımı nedeniyle, Cohen vd., (2007) ve Van Teijlingen ve Hundley (2001) gibi pilot uygulama süreçlerinin araştırma süreci ve bulguları için büyük önem taşıdığını, araştırma sonucunun kalitesini ve geçerliliğini doğrudan etkileyeceğini savunuyoruz. Ayrıca katılımcıların ifadeleri doğru ve net bir şekilde yanıtlamaları için, tam olarak neyin kastedildiğini idrak etmeleri gerekir. Literatürde araştırmacılara, soruların nasıl düzgün bir şekilde formüle edileceğine ve genel olarak da anketlerin nasıl oluşturulacağına dair çok sayıda tavsiyeler mevcuttur. Buna rağmen, ortaya çıkabilecek tüm olası zorlukları tahmin etmek çoğu zaman oldukça

güçtür. Bu sebeple, anketlerin uygulanmasına geçilmeden önce kapsamlı bir şekilde test edilmesi araştırmalar için stratejik öneme sahiptir (Hulland vd., 2018).

Bu amaçla Eylül/2020-Ekim/2020 tarihleri arasında Denizli İlinde yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelere oluşturulan anket formu uygulanmıştır. Ayrıca ön testler için akademisyenler ve yeme içme sektöründeki meslek örgütlerinin başkanlarıyla anketin çalışma hedefleri için uygun olup olmadığı konusunda görüşler alınmıştır (Dillmann, 2009). Yapılan yüz yüz yüze anket yöntemiyle toplam 65 adet anket uygulanmıştır. Analiz birimi olan işletmeler hakkında yeterli bilgi kaynaklarına sahip yöneticilere ve işletme sahibine uygulanmıştır (Phillips, 1981).

Pilot uygulama sırasında ölçeklerdeki ifadelerin anlaşılabilirliği ve uygunluğu konusunda yöneticilerinden, alan uzmanlarından görüşler alınmıştır. Alınan görüşler neticesinde ankette yer alan ifadelerin içeriği, soruların sorulma şekli, kullanılan sözcük ve kavramların sektörde anlaşılabilirliğine mâni bir durum olmadığı anlaşılmıştır.

Anket formunu oluşturan ölçeklerle birlikte işletmenin çalışan sayısı, sektördeki faaliyet süresi, işletme sahibi veya yöneticisinin eğitim durumu, son beş yıldaki satış ciroları (yıllık toplam), dış kaynak kullanım türleri gibi işletmenin özelliklerine ilişkin ifadelerin geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır.

Bu uygulama sürecinde katılımcıların, işletmenin özelliklerine ve kendilerine dönük demografik sorulara cevap vermek istemedikleri, rahatsız oldukları, gizliliğin korunacağına dair açıklamalarımıza rağmen kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesi ile ankete katılma isteksizliği yaşadıkları ya da geç cevap verdikleri görülmüştür. Literatürde birçok avantajının yanında yüz yüze anket tekniğinin katılımcıları strese sokabileceği bilinmektedir (Forza, 2002). Bu durumda aynı anket çalışmasında telefon tekniği ya da posta yoluyla yeniden veri toplanması yanıtları artırırken, farklı tekniklerle veri toplamanın ise farklı cevaplara dolayısıyla göz ardı edilemeyecek ölçüm farklılıkları sorunlarına neden olduğu görülmektedir (Dillman, 2009).

İfadelere yanıt vermeyenlerin oluşturduğu anketlerin kapsam dışı bırakılması ise yalnızca yanıt verenlere yönelik sonuçları elde etmemize neden olur. Bu durum etkili örneklem büyüklüğünü azaltır. Aynı zamanda yanlılık olasılığını artırarak istatistiksel anlamda araştırmanın gücünü zayıflatır (Edwards vd., 2004; Williams vd., 2007). Sosyal bilimciler, anket yanıtlamama oranlarının endişe verici bir ölçüde arttığı yönünde fikir birliği içindedirler. Yanıt vermeme sorununun, kesitsel araştırmalar için boylamsal

araştırmalardan daha ciddi boyutlarda olduğu da görünmektedir (Massey ve Tourangeau, 2013). Daha ileri analizlerden elde edilen bilgiler, analiz birimlerini kuruluşların oluşturduğu araştırmaları düşük yanıt oranları ile ilişkilendirilmiştir (Baruch ve Holtom, 2008). Bu önemli soruna rağmen olası yanıt vermeme yanlılığını değerlendirmek için literatürde çeşitli istatistiksel testler mevcutsa da bu yöntemlerin yanıt vermeme yanlılığını anlamlı bir şekilde değerlendirip değerlendirmedeği konusunda kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır (Little ve Vartivarian, 2005; Peytchev, 2013; Hullah vd., 2018). Zira çok az sayıda araştırmada, analiz birimlerinin çalışmaya katılmama nedenleri araştırılmıştır. Özellikle etik ve pratik zorluklar düşünüldüğünde, bu sonuç hiç de şaşırtıcı değildir (Williams vd., 2007; Duke ve Bennett, 2010). Ayrıca anket uzunluğunun hem yanıt oranları hem de elde edilen yanıtların kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle bilimsel literatür uzun anketlerden kaçınmayı önermektedir (Edwards, 2004; Burchell ve Marsh, 1992). Sıraladığımız bu nedenlerden dolayı araştırmanın verilerinin toplanma sürecinde işletmelerin ve yöneticilerin özelliklerine dair ifadelerin ve odaklanma stratejisi karar tipolojisinin genel olarak kullanılmaması nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Çünkü bilimsel çalışmalarda ölçüm hatalarının ihmal edilmesi yanlış sonuçlara yol açabilmektedir (Westfall ve Yarkoni, 2016).

Pilot uygulama sürecinde dikkatimizi çeken bir başka husus ise katılımcıların, “Dış Kaynak Kullanım Ölçeğine” dönük ifadeleri yanıtlarken “*hangi dış kaynak kullanımına dönük olarak soruyorsunuz*” şeklindeki beyanları olmuştur. Katılımcılar, işletmelerinin genellikle ara mamuller, mamuller, pazarlama, lojistik faaliyetler, finans, insan kaynakları gibi çeşitli iş süreçlerinde DKK’na gittiklerini ifade ederek hangi DKK sürecini baz alarak ifadeleri yanıtlayacakları konusunda kafa karışıklığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Oysa sağlıklı sonuçlar için, ölçeklerdeki ifadelerin belirsizlik taşımaması ve mümkün olduğunca kesinlik arz etmesi gereklidir (Forza, 2002). Bundan dolayı DKK’na ait ölçek ifadelerinin katılımcılar tarafından tutarlı bir şekilde yorumlanamayacak kadar belirsizliğe neden olduğu anlaşılmıştır.

Pilot uygulama esnasında yapılan görüşmeler ve anket uygulamasında Denizli yeme içme sektöründe yoğun şekilde sipariş alma faaliyetleri için DKK gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Yapılan pilot anket uygulamasından elde edilen anket formlarında 65 katılımcıdan 41’i sipariş faaliyetlerinde çevrimiçi aracı işletmelerle sözleşmesi olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan 39 tanesinin internet üzerinden hizmet veren paket servis

portallarından yemeksepeti.com'a, 28 işletmenin getiriyemek, 15 tanesinin trendyol portalına üye olduğu tespit edilmiştir.

Kılıçalp ve Özdoğan (2019)'ın sadece internetten yemek sipariş hizmeti sunan yemeksepeti.com sitesi aracılığıyla paket yemek hizmeti satın alan tüketiciler üzerinden yürütmüş oldukları çalışmaya göre yiyecek içecek işletmelerinin çevrimiçi paket yemek servis sağlayıcıları ile satış potansiyelini arttırmak amacıyla dış kaynak kullanımı gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte işletmenin reklam ve tanıtımını yaparak yeni müşteri kazanmak, müşteri talep ve beklentilerine karşılık vermek, rekabet gücünü arttırmak, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, işletmenin imajını güçlendirmek, müşteri ilişkilerini güçlendirmek, çevrimiçi paket servis altyapısının maliyetli olması nedeniyle çevrimiçi aracı kullanmak da işletmelerin çevrimiçi aracı kullanma nedenleri arasındadır.

Çevrimiçi yemek siparişi verme ülkemizde internet kullanımının yaygınlaşmasıyla artarken (Oktay ve Kızı, 2017:150) özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemi süreciyle birlikte, diğer çevrimiçi alışverişlerde olduğu gibi çevrimiçi yemek sipariş pazarının da hızlı bir şekilde büyüdüğü görülmektedir (Datareportal, 2020). Yukarıda izaha çalıştığımız sebeplerden ve pilot uygulama verileri doğrultusunda, araştırma sürecinde katılımcılara sipariş faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını göz önünde bulundurarak ilgili ifadeleri yanıtlamaları istenecektir. Böylelikle daha önce belirlenen çalışmaya dahil edilme kriterleri de yenilenerek, sipariş faaliyetlerinde DK kullanımında çevrimiçi yemek sipariş işletmeleriyle çalışıyor olma kriteri ilave edilmiştir.

Analiz birimine özgü yapısal soruların anket formundan çıkarılması ve DKK'nın çevrimiçi sipariş faaliyetleri üzerinden değerlendirileceği yeni bir pilot çalışma yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla Ekim-2020 ile Kasım 2020 tarihlerinde gerçekleştirilen 60 adet tamamlanmış anket formundan elde edilen veri seti analiz edilmiştir. Analizler sonucunda güvenilirlik, geçerlilik testleri ve normallik varsayımı olumlu sonuçlanmıştır. Pilot verilere dayalı olarak gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları incelendiğinde;

- Maliyet liderliği stratejisi kararları ile farklılaştırma stratejisi kararları arasında negatif orta düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu, maliyet liderliği ile dış kaynak kullanımının ve sektörel rekabetin alt boyutu olan müşterilerin gücü arasında



pozitif yönde ve orta düzeyli bir ilişki istatistiksel olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olduğu,

- Farklılaştırma stratejisi kararları ile dış kaynak kullanımı ve müşterilerin gücü arasında negatif yönlü ve orta düzeyde istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Müşterilerin gücü ve dış kaynak kullanımı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anlamlı korelasyon ilişkilerine sahip bu değişkenler, tasarlanan modeldeki doğrudan ve dolaylı etkileri ölçmek için IBM SPSS 22.0 eklentisi Process Makro uygulaması aracılığıyla analiz edilmiştir. Pilot veri analiz sonuçlarına göre işletmelerin maliyet stratejisi kararları ile müşterilerin gücü arasındaki ilişkide DKK'nın aracı rolü ve farklılaştırma stratejisi kararları ile müşterilerin gücü arasındaki ilişkide de DKK'nın aracı rolü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Forza, 2002, Van Teijlingen ve Hundley 2001 ve Cohen vd., 2007'de olduğu gibi çalışmada pilot uygulaması doğrultusunda istatistiksel olarak anlamlı çıkan sonuçları içerecek şekilde anket formları yeniden düzenlenerek, veri toplama ve ölçüm sorunları minimum düzeye indirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca elde edilen pilot veri sonuçları ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşan Ek-anket formuyla çalışmaya devam etme kararı alınmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışma, yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler için önemli bilgiler sunmakla birlikte tüm çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da gelecekteki araştırmalarda ele alınması gereken sınırlamaları vardır. İlk olarak, bu çalışma tek bir şehirdeki bir sektöre dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Evrenimizin kısıtlı doğası, bulgularımızın diğer çalışmalara genelleştirilmesinin dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, rekabetçi stratejilerle birlikte benzer çevrimiçi aracı kullanmanın yaygınlığı göz önüne alındığında, bulgularımızın yeme içme sektörünün genelini oldukça yansıtıyor olabileceğini göstermektedir.

Bir başka kısıt ise araştırma tasarımının kesitsel anket çalışması olmasıdır. Bu nedenle kullanılan veriler tek seferlik anketler yoluyla toplandığından, katılımcıların

anlık görüntülerini yansıttığı için nedenselliğin gerçek resmini yansıtmayabilir. Ayrıca ilk olarak, yaygın yöntem yanlışlığı (Podsakoff vd, 2003) bir sorun olabilir. Çünkü tüm yapılar öz raporlarla ölçülmüştür. Gelecekteki araştırmalar, teorik modeldeki nedensel ilişkileri daha iyi doğrulamak için boylamsal verileri veya deneysel araştırmaları kullanabilir. İkinci olarak, çevrimiçi dış kaynak kullanmayı değerlendirmek için sadece işletme sahip ve yöneticilerinden veri toplanmıştır. Gelecekteki araştırmalarda çok yöntemli ve çok yönlü yöntemlerle veri toplanabilir.

### 3.6. Evren ve Örneklem Özellikleri

Pilot çalışma ile gerçekleştirilen ön test verileri doğrultusunda çalışma alanı Denizli ili yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren ve sipariş alma faaliyetlerinde çevrimiçi işletmeler aracılığıyla dış kaynak kullanımına giden işletmeler olarak belirlenmiştir.

Bu ölçütler çerçevesinde araştırmanın evrenini; Denizli’de en büyük pazar payına sahip e-aracı işletmesi olan yemeksepeti.com portalına üye, en az beş yıldır aktif olarak çalışan 410 yiyecek-içecek işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün oluşturulması aşamasında yemeksepeti.com’un web sitesindeki bilgilerin güncelliği araştırma açısından oldukça önemli bir unsurdur. Yapılan güncellik araştırması sonucu web sitesindeki tüm bilgilerin sık sık güncellendiği sonucuna varılmış, yemeksepeti.com’un web sayfasında kayıtlı tüm restoranların listeleri alınmıştır. Çalışma öncesinde Denizli ilindeki Lokantacılar Odası ile Pastacılar ve Şekerciler Odasına araştırma hakkında bilgi verilerek hem sektör hakkında bilgi alınmış hem de veri toplama süreçlerinde destek alınmıştır.

Bununla birlikte zaman, çaba ve mali kısıtlar çerçevesinde araştırma evreninin tamamına ulaşmak imkansızdır. Bu yüzden veri toplama sürecinde evrenin özelliklerini temsil kabiliyetine sahip bir örnekleme süreci tercih edilmiştir (Maxwell, 2008).

Katılımcıların rekabet stratejisi ve dış kaynak kullanımı kararlarında etkin olan işyeri sahipleri veya bulunuyorsa, en az beş yıldır görev yapmak şartıyla, profesyonel yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir. Zira stratejik kararlar, işletmeler için üst düzey kararlar olması nedeniyle yalnızca kararlar hakkında gerekli bilgiye sahip olanlar geçerli cevaplar verebilir (Hambrick, 1980; Phillips, 1981; Tan ve Tan, 2005). Bu yaklaşım, nesnellik açısından bazı sınırlamalar getirirse de genellemeye olanak tanır (Taherdoost,

2016). Ayrıca konu hakkında bilgili olmayan katılımcıların cevaplarına güvenilemeyeceği gibi rastgelelik hatta yanlılık hatasını arttırabilir (Forza, 2002). Yine bu bağlamda halo ve diğer etkileri en aza indirmek için, az beş yıldır kesintisiz faaliyette bulunan işletmeler örnekleme dahil edilerek, çalışmanın analiz birimlerini oluşturan ilgili işletmelerden sadece bir kişiyle anket gerçekleştirilecektir.

Çalışmaya dahil edilme kriterlerine uyan ve gönüllü olarak katılmayı kabul eden katılımcılarla, Nisan 2022 – Eylül 2022 tarihleri arasında kayıtlı listedeki işletmelere amaçlı örnekleme yöntemiyle yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu anket uygulaması ve uygulama esnasındaki görüşmelerdeki tüm cevapların gizlilik içinde ele alınacağı, hiçbir şekilde işletme ve katılımcının adının veya kimliğinin üçüncü şahıslara ifşa edilmeyeceği yalnızca akademik çalışmalarda kullanılacağı katılımcılara izah edilmiştir. Yazılı olarak gönüllü katılım formları katılımcılara imzalatılmıştır.

İşletmelerin menü türleri dikkate alınarak evreni temsil edecek şekilde işletmelere ulaşılarak anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sonucunda 203 tam ve eksiz anket formu değerlendirmeye alınarak, analizlerin yapılması için veri setine dahil edilmiştir.

Kullanım kolaylığı nedeniyle sosyal bilim araştırmalarında örnek büyüklüğünü belirlemek için çevrimiçi hesaplayıcılar sıklıkla kullanılmaktadır (Amzat vd., 2017; De La Cruz vd., 2014; Fernandes vd., 2014; Mazanai ve Fatoki, 2011; Alshammari vd., 2019; Nakku vd., 2020; Othman ve Nasrudin, 2016; Soroya vd., 2021; Ndallu, 2020; Saka vd., 2022; Oyekale, 2022; Moberg vd., 2020). Bu çevrimiçi hesaplayıcılar arasında çok bilinenlerden biri Calculator.net. adresidir. Bu web sitesi üzerinden yapılan hesaplamayla, Denizli İli yeme içme sektöründe yemeksepeti.com şirketinden aktif olarak sipariş alma faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giden işletmelerin evrenini içeren %95 güvenle ve % 5 hata payı sınırları içerisinde en az örneklem büyüklüğü 199 olarak bulunmuştur (Sample Size Calculator, 2022). Yapısal modeller üzerinden gerçekleştirilen çalışmalarda örneklem büyüklüğünün en az 200 olması, temel bir kural olarak kabul edilmektedir (Shah ve Goldstein, 2006). Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen çalışmalarda örneklem büyüklüğü Altunışık vd. (2007) göre 30'dan büyük 500'den küçük olmalıdır. Bu çerçevede 203 katılımcıdan alınan örnek büyüklüğü, istatistiksel güç için önerilen kriterleri karşılamaktadır.

### 3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinin gerçekçi ve uygulanabilir olup olmadığının değerlendirilmesi, araştırma araçlarının yeterliliğinin geliştirilmesi ve test edilmesi, araştırma sorusu ve araştırma planı geliştirmek için gerçekleştirdiğimiz pilot çalışmalar neticesinde ulaşılan anlamlı ilişkiler sebebiyle rekabet stratejileri kararları ile müşterilerin gücü üzerindeki ilişkide dış kaynak kullanımının aracılık etkisinin araştırılmasına karar verilmiştir. Zira sadece nicel sonuçlar değil, pilot çalışmalar süresince yapılan sektördeki mülakatlarda da işletmelerin büyük çoğunluğunun çevrimiçi sipariş faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gittiği, bunun da var olan literatür incelendiğinde doğrudan sektörel rekabet unsurları içinde, müşterileri ve onların pazarlık güçlerini etkilediği açıktır.

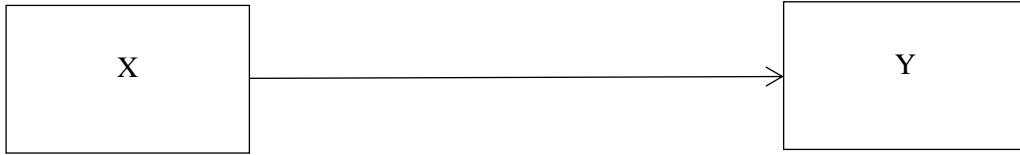
Literatürde bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri etkilediği düşünülen diğer değişkenleri incelemek ve aracı etkilerini test etmek sıkça kullanılır hale gelmiştir (Baron ve Kenny, 1986; James ve Brett, 1984; Judd ve Kenny, 1981; MacKinnon, 2008; Muller vd., 2005; Preacher ve Hayes, 2004; Preacher vd., 2007; Shrout ve Bolger, 2002). Bu durum genel olarak teori geliştirme için hayati derecede önem taşıdığı gibi değişen çevresel şartları değerlendirecek işletmeler için de geçerlidir.

Aracı modeller, belirli bir etkinin nasıl ya da hangi mekanizmalarla gerçekleştiğini belirlemeye yardımcı olur (Baron ve Kenny 1986; Holmbeck, 1997: 599; Kraemer vd., 2001). Bu mekanizmalar arasındaki ilişkilerin ve etkileşim süreçlerinin ortaya konmasını sağlayacak (Preacher ve Hayes, 2004) iki değişken arasındaki ilişkide etkili olabilecek üçüncü değişkenlerin ihmal edilmesi, belirsiz ve hatta çelişkili bulgulara yol açabilir (McLeod vd., 2002).

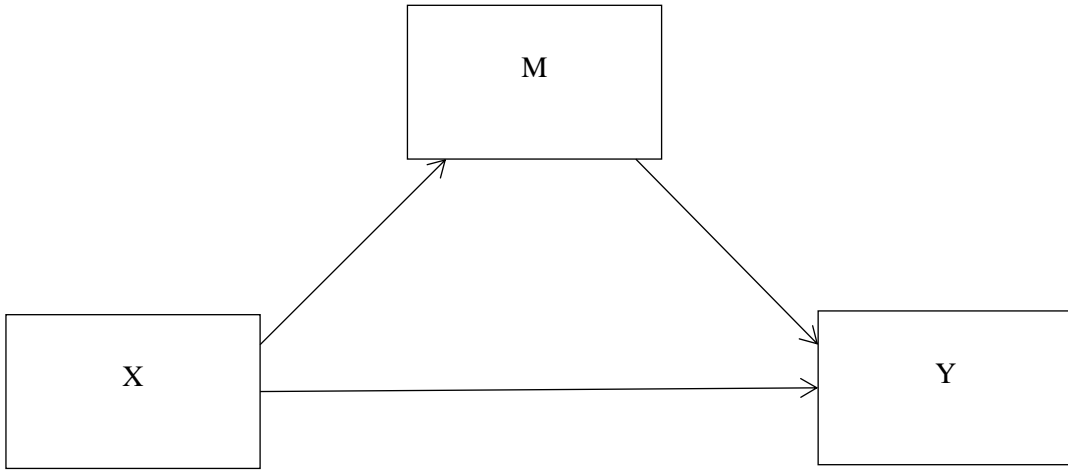
Aracı değişken, diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı olarak görülmesini sağlayan bir bağlantıdır. Genellikle bir aracı değişken, bir değişkenin (bağımsız) başka bir değişkeni (bağımlı) etkilediği mekanizma olarak kavramsallaştırılır (Baron ve Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; Kazdin ve Nock, 2003). Aracı değişken ile gerçekleştirilecek arabuluculuk modellerinin nasıl test edileceği literatürde açıktır. Bununla birlikte aracı etkinin oluşması için öncelikle aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177):

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (toplam etki) anlamlı bir etkisi olmalıdır (Hayes, 2018: 1167).
4. Son olarak bu koşulların tümü sağlandığında tam veya kısmi aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki önceden anlamlı olan yolun anlamlılık düzeyinde bozulma ya da azalma veya etki katsayısında düşme olması gerekir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).



**Şekil 3.** Doğrudan Etkinin Gösterimi.

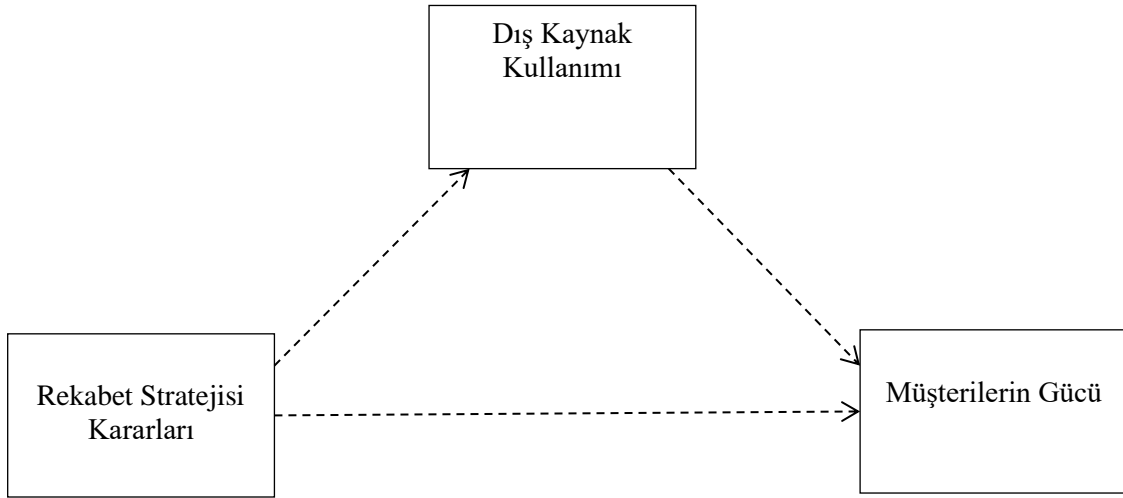


**Şekil 4.** Bir Aracılıculuk Etkisi Tasarım Çizimi.

**Kaynak:** Preacher and Hayes 2004:718

Özetleyecek olursak bir aracılık modelinde, bir bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi aracılık eden değişken (M) aracılığıyla iletilmekte yani X, M'ye, M de Y'ye neden olmaktadır (Fritz ve MacKinnon, 2007: 233). Burada arabulucu bir modelin doğası gereği, nedensel bir model olduğuna dikkat etmek önemlidir. Veriler nedensel sonuçlara izin vermese bile (örneğin, veriler kesitseldir ve deneysel değildir), böyle bir modelin altında yatan teori, bir etki yönü önerdiği için hala doğal olarak nedenseldir (Holmbeck, 1997). Ayrıca, X ile M ile Y değişkenlerinin zamansal sırasının doğru olduğu ve X, M ve Y'nin amaçlanan yapıların güvenilir ve geçerli ölçüleri olduğu varsayılır (MacKinnon, 2008). Burada bir başka varsayımsa başka değişkenlerin aracılık ilişkisini etkilemediğidir.

Çalışmada rekabet stratejisi kararlarının müşterilerin gücü üzerindeki etkisinde, dış kaynak kullanımının aracı rolünü incelemek için Şekil 5. yer alan model geliştirilmiştir.



**Şekil 5.** Araştırmanın Modeli.

İşletmelerin rekabet stratejileri kararları ile dış kaynak kullanımının sektörel rekabet gücü unsurlarından biri olan müşterilerin gücü üzerindeki etkilerini ve muhtemel ilişkilerini model bağlamında tespit ve test etmek üzere hipotezler geliştirilmiştir.

### 3.7.1.Maliyet Liderliği Stratejisi, Dış Kaynak Kullanımı ve Müşterilerin Gücüne İlişkin Hipotezler

Porter'ın rekabet stratejisi çerçevesi, en yaygın olarak kabul edilen stratejik planlama modellerinden biridir (Dess ve Davis, 1984; Bourgeois, 1996; Pearce ve Robinson, 1994; Thompson ve Strickland, 1995; Linder vd., 2003; Campbell Hunt, 2000; Dälken, 2014). Miles ve Snow'la, Porter'ın orijinal tipolojileri en çok alıntı yapılan, test edilen ve rafine edilenler arasında yer almaktadır (Bowman, 2008; Veett vd., 2009). Porter'ın, bir işletmenin iş hayatında başarılı olması, karlılığını ve rekabetçiliğini artırması için tavsiye ettiği üç genel rekabet stratejisinden birisi de maliyet liderliği stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi kararları, bir işletme tarafından sektöründe düşük maliyetli üretici olmak için benimsenen bir stratejidir. Tipik bir düşük maliyetli üretici, ürünlerini standardize etmeye çalışır. Aynı zamanda tüm kaynakları verimli kullanarak, maliyet avantajı elde etmeye önem verir. Maliyet liderliği, operasyonel ayrıntılara özen gösterilmesini, ürün hatlarında istikrarı, sıkı bütçe kontrollerini içerir (Sonia Huang, 2011).

Maliyet avantajı dış kaynak kullanımının en yaygın nedenleri arasındadır (McIvor, 2009). Bu yönüyle dış kaynak kullanımı ölçek ekonomisini yakalayan, konusunda uzman tedarikçiler aracılığıyla (Glickman vd., 2007) üretim maliyetinde azalmaya, müşteriler açısından rekabetçi satış fiyatına, artan satış cirosuna (Adeyemi vd., 2012), maliyet tasarrufuna (Corbett,2004) ve daha iyi finansal performansa yol açar (Czerw vd, 2014; Sonia Huang, 2011; Puolokainen vd, 2018; Zhu vd., 2017; Jyoti ve Arora, 2013). Bununla birlikte, internet ve e-ticaret, işletmeler için birçok maliyeti düşürmeye yardımcı olmaktadır. Cassiman ve Sieber'e göre (2007), internet, geleneksel rekabet stratejilerini farklı şekillerde etkileyerek daha düşük işlem harcamaları tarafından oluşturulan daha büyük verimlilik ve tüketici araştırma giderlerinin azalmasına neden olur (Ghazavi ve Cheraghali, 2013). Bu nedenle, maliyet liderliği stratejisi izleyen bir işletme, maliyetleri azaltmak ve kendisine maliyet avantajı sağlayan faaliyetleri içselleştirmek için dış kaynak kullanımı ile faaliyet düzeyini artırabilir. Ayrıca, işletmeler dış kaynak kullandığında, iç kaynak sağlamanın maliyetini bir dış tedarikçi kullanmanın maliyetiyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma, dış kaynaklara gitmenin daha ucuz olduğunu gösteriyorsa ve işletme bir maliyet yaklaşımı izliyorsa, dış kaynak kullanımına önem verme olasılığı daha yüksek olabilir. Bu akıl yürütme çizgisi şu hipoteze yol açar:

**H1:** Maliyet liderliği stratejisi kararları, dış kaynak kullanımını olumlu biçimde etkilemektedir.

Maliyet liderliği stratejisi izleyen bir firmanın temel amacı, verimliliği artırarak maliyetleri azaltmaktır. Maliyet liderliği stratejisi, üretimde (mal veya hizmetlerde) maliyetlerin en aza indirilmesine yol ačan kademeli iyileştirmeler ile karakterize edilir. Porter'a göre, rekabet avantajının kaynakları daha standartlaştırılmış hizmetlerden gelir ve ölçek ekonomilerinden yararlanmayı mümkün kılar (Porter, 1980). Maliyet liderliği stratejisi, kaliteden, hizmetten veya diğer yönlerden ödün vermeden rekabetten daha düşük maliyetler elde etmeyi amaçlar. Bu strateji, dahili verimliliği müşteriler için daha düşük maliyetlere veya daha düşük fiyatlara dönüştürmeye çalışır. Bu karar tipini uygulayan şletmelerde ürünler ve hizmetler ölçek ekonomisini yakalamak için standartlaştırılmaya çalışılır. Bu durum ise müşterilerin pazarlık gücünü daha da artırmaktadır.

Genellikle küçük şletmelerden oluşan, siparişlerin geneli için müşterilere bağımlı olan diğer sektörlerde olduğu gibi yeme içme sektöründe de müşteriler önemli avantajlara sahiptir. Üstelik müşteriler herhangi bir bedel ödemededen şletmeleri kolaylıkla değiştirebilmektedir. Tüm bu durumlar sektörde müşterileri güçlü kılar (Porter, 2015). Bu bağlamda diğer hipotezimiz:

**H2:** Maliyet liderliği stratejisi kararları müşterilerin gücünü olumlu biçimde etkilemektedir.

Birçok şletme kendilerine önemli bir büyüme katkısı sunan dijital dağıtım kanallarını ve e-ticareti benimsemiştir. Bu benimsemeye birlikte Bakos (1998)'a göre şletmelerin müşterileriyle etkileşimleri değişmiş (Gielens ve Steenkamp, 2019) aralarında yeni bir güç dengesi kurulmuştur (Labrecque vd., 2013). Porter (2000) da çalışmasında daha hızlı iletişim fikrinin ve iletişim gücünün rekabet üzerinde etkileri olacağını ifade etmektedir. Ayrıca ona göre internet teknolojisi, ürünler ve tedarikçiler hakkındaki bilgilere daha kolay erişilmesini sağlayarak müşterilerin pazarlık gücünü artırmaktadır (Porter, 2001). Bu bağlamda;

**H3:** Maliyet liderliği stratejisi kararları ile müşterilerinin gücü arasındaki pozitif ilişkide, dış kaynak kullanımının aracılık etkisi vardır.



### 3.7.2. Farklılaştırma Stratejisi Kararları ile Dış Kaynak Kullanımı ve Müşterilerin Gücüne İlişkin Hipotezler

Birçok organizasyonun üst yönetimi için kritik bir husus farklılaşmadır (Quinn, 1999). Günümüzde farklılaştırma, sadece müşteri ihtiyaçlarının nasıl daha zekice ele alınacağını değil, aynı zamanda yeni ürün ve hizmetler sağlayarak değerin nasıl elde edileceğini düşünme ihtiyacını da artırdı.

Fiziksel ürünlere eşlik eden hizmetlerin amacı, ürünün vaat edilen performans düzeyini gerçekleştirmesini sağlamaktır (Patton ve Bleuel, 2000). Bu amacı gerçekleştirmek için hizmet işletmeleri, müşterileri memnun eden yüksek kaliteli hizmetler üretmenin ve bu nedenle güçlü müşteri-işletme ilişkileri yaratmanın ve inşa etmenin zorunlu olduğu, oldukça rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermektedir (Barwise ve Meehan, 2004). Bunun yansısı internet ve sürekli değişen internet teknolojileri ile birleştiğinde, işletmeler için çok rekabetçi iş ortamlarından birini yaratmıştır (Vachani, 2002). İşletmelerin bu değişen çevre koşullarına uymaları ve değişime cevap verecek uygun adaptasyon stratejilerini ve yaklaşımlarını geliştirmeleri gerekmektedir (Moser ve Ekstrom, 2010). Porter 'in öncüleri arasında yer aldığı stratejik yönetim anlayışı çevresel değişimleri ve beraberinde getireceği fırsat ve tehditleri değerlendirerek ve doğru stratejiyi belirleyerek (Mintzberg, 1987; Burgelman, 1991; Ramirez ve Wallin, 2000) işletmelerin pazarda en iyi nasıl rekabet edebileceğine dair temel fikri oluştururlar (Pearce ve Robinson, 1994). Zira bir işletmenin genel stratejisi ve yöneticilerinin temel kaygısı, pazara sunduğu ürün ve hizmetler ile çevrenin istedikleri veya zorladıkları arasında dinamik bir uyum sağlamaktır (Miles ve Snow, 1978). Rekabetçi stratejiler, bir işletmeyi karakterize eden ve yarattığı, sunduğu değeri rakiplerine göre farklılaştıran niteliklerin geliştirilmesiyle ilgilendirilir (Porter, 1980). Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin, müşterilerinde marka bağımlılığı oluşturmaları nedeniyle tüketicilerin satın alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olan duyarlılığı en alt seviyeye indirgediği bilinmektedir (Porter, 1985; Morschett vd., 2006).

Birçok yazar farklılaştırma stratejisini; ürün farklılaştırması, pazarlamada farklılaştırma, kalitede farklılaştırma, hizmette farklılaştırma ve yenilik farklılaştırması stratejileri dahil olmak üzere çeşitli boyutlarda rafine etmiş ve kavramsallaştırmıştır (Amoako-Gyampah ve Acquah, 2008). Bu çalışmada, son literatürde en sık kullanılan strateji boyutu olduğu için, farklılaştırma stratejisini kullanıyoruz. Farklılaştırma

stratejisi, bilgi ve yaratıcılık yönetiminden oluşan iç kaynakların gelişimini yönlendiren stratejik bir seçim olarak kabul edilir (Laosirihongthong ve diğerleri, 2013).

Temel işlerde dış kaynak kullanımı, yenilik yetenekleriyle olumsuz olarak ilişkili olma eğilimindedir (Hsiao ve diğerleri, 2010). Dabhilkar ve Bengtsson (2008) dış kaynak kullanımının, gelişmiş operasyonel performans (kalite, hız, güvenilirlik) ile ilişkili olup olmadığını araştırdı. Dış kaynak kullanımının genel ürün kalitesi, toplam teslim süresi ve zamanında teslimat açısından odak şirketin operasyonlarını olumsuz etkilediğini buldular. Dankbaar (2007)'da dış kaynak kullanımı ve inovasyon yetenekleri arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Otel sektöründe, Espino-Rodriguez ve Gil-Padilla (2007) daha yüksek düzeyde bilgi sistemleri içeren dış kaynak kullanımının, alanın tipik yetenekleri üzerinde ve hizmet farklılaşması üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, ana rakiplerden daha kaliteli ve daha ayırt edici hizmetler sunmaya odaklanan bir farklılaşma stratejisinin, dış kaynak kullanım düzeyini etkileyip etkilemediğini incelemek gerekir. Farklılaştırma stratejisi, son derece benzersiz ürünler veya hizmetler sunarak işletmenin öne çıkmasını sağlar. Porter (1985), ürün ve hizmetleri farklılaştırma kapasitesindeki artışı, faaliyetleri içselleştirmeye yönelik bir teşvik olarak tanımlar, çünkü bunların dışsallaştırılması, farklılaşmalarını kaybetmelerine neden olabilir. Harrigan (1985) farklılaştırıcıların, işletmenin farklılaşmasına yol açan karmaşık organizasyonlar arası değişimleri anlamasının ve faaliyetleri kurum içinde tutmasının önemli olduğunu belirtir. Bu argümanlara dayanarak, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

**H4:** Farklılaştırma stratejisi kararları, dış kaynak kullanımını olumsuz biçimde etkilemektedir.

**H5:** Farklılaştırma stratejisi kararları ile müşterilerinin gücü arasında olumsuz yönde ilişki vardır.

**H6:** Farklılaştırma stratejisi kararları ile müşterilerinin gücü arasındaki olumsuz yöndeki ilişkide dış kaynak kullanımının öneminin aracılık etkisi vardır.

Küresel ekonomideki gelişmeler, müşteri ve işletmeler arasındaki geleneksel dengeyi değiştirmiştir. Yeni iletişim ve bilgi işlem teknolojisi müşterilerin daha fazla seçeneğe sahip olduğu, çeşitli müşteri ihtiyaçlarının ifade bulabileceği ve tedarik alternatiflerinin daha şeffaf olduğu bir noktaya ulaşmıştır. Bu nedenle, özellikle teknolojinin bilgi ve müşteri çözümlerini daha düşük maliyetli sağlanmasına izin verecek şekilde gelişmesi, işletmelerin daha fazla müşteri merkezli çalışabilmesine olanak

sağlamaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin müşterilere sundukları değer tekliflerini ve hizmetlerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Çünkü birçok sektörde, sanayi döneminin arz yönlü mantığı artık geçerli değildir. Zira teknolojik değişimler, genellikle müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın, yeni ve daha iyi yollarına ivme kazandırmaktadır.

İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşması, web üzerindeki uygulamalarının artan popülaritesi, bilgi aramak ve çevrimiçi alışveriş yapmak için teknolojiyi kullanan tüketicilerin sayısını artırdı (Lawton ve Weaver, 2009). Tüketici eğilimleri, işletmelerin hem faaliyet süreçlerini hem de yapılarını değiştirerek ortaya çıkan bu yeni ticaret ve iş ortamına uyum sağlamalarıyla sonuçlanmaktadır. Öyle ki ülkemizde e-ticaret sektörünün yıl sonunda büyüme hızının yüzde 40 oranında bir artışla 560 milyar TL'ye ulaşması beklenmektedir (ETİD 2022). Bu durum birçok sektörde ürün ve hizmetlerin pazarlama perspektifi üzerinde büyük farklılaşmalara neden olmuştur (Berne vd., 2012). İnternet, pazarlama sürecinin yönünü geleneksel uygulamaların aksine “tedarikçi perspektifinden” “müşteri perspektifine” doğru değiştirmektedir. Artık üretim yapıp ardından sipariş aramak yerine, müşteri sipariş verdikten sonra üretime başlanmaktadır. Yeme içme sektöründe McDonald's ve onun dönüşümü bu duruma en iyi örnektir. McDonalds'ın geleneksel modeli, hamburger üretmek ve onları ısı lambaları altında tutmak ve müşteri sipariş verdiğiğinde servis etmektir. Son zamanlarda ise rekabetteki, müşteri tercihleri ve teknolojilerdeki dönüşüm nedeniyle McDonalds, ürün siparişi aldıktan sonra üretime geçmektedir (Sharma ve Sheth, 2004).

İş yapma süreçleri ve perspektiflerini değiştiren, bu dinamik süreç, aynı zamanda işlem gücü yüksek, yaygın ağ bağlantıları ile uyumlu teknoloji ve akıllı ürünler ile yeni pazarlar oluşturmaktadır. Üretim ve tüketimde devrimsel değişimler, değer zincirlerini alt üst ederken, ekonomilerde büyük çaplı değişimler ve yeni yapılanmalar meydana getirmektedir. Giderek ekonomiler, dağınık sanal platformlar üzerinden müşterilerle dinamik şekilde etkileşime giren tedarikçiler, araçlar, paydaş ağlar olarak yeniden şekillenmektedir (Buhalis vd., 2019). Literatürdeki bu enformasyon bağlamında şu öneri test edilecektir:

**H7:** Sipariş alma faaliyetlerinde e-aracı işletmeler üzerinden gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı müşterilerin gücünü olumlu biçimde etkilemektedir.

### 3.8. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları

Bu bölümde nicel verilerden SPSS 23.0 programıyla elde edilen ortalama, standart sapma, normal dağılım varsayımı için önem arz eden çarpıklık değerleri gibi tanımlayıcı istatistiksel bulgulara ve ölçeklerin geçerlilik, güvenilirliklerine ilişkin SPSS programının yanında Amos 20.0 istatistik analiz programıyla gerçekleştirilen testlere ve sonuçlara yer verilmiştir. Normallik varsayımı gerçekleşirse değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkileri incelemek için korelasyon ve regrasyon analizlerinin yanında Hayes (2013) tarafından SPSS’de kullanım için geliştirilen ve literatürde sıklıkla kullanılmaya başlayan PROCESS Makrodan yararlanılarak aracı değişken analiz test sonuçları değerlendirilmiştir.

#### 3.8.1. Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler) ve Normallik testleri

Çalışma kapsamında, Denizli ilinde faaliyet gösteren işletmelerin maliyet liderliği stratejisi kararlarını belirlemeye yönelik ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Maliyet Liderliği Stratejisi Kararları Tanımlayıcı İstatistikler.

Ölçek Adı	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değerler	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Maliyet Liderliği Stratejisi	P1: İşletmemizde sıkı maliyet kontrolü yapılmaktadır	3,95	,705		
	P2: İşletmemizde maliyetleri azaltmak için hizmetler standartlaştırılmaktadır.	3,41	1,056		
	P3: İşletmemiz, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	3,91	,803	,494	,340
	P4: İşletmemiz rakiplerine göre daha düşük fiyat politikası izlemektedir.	3,47	,846		
	P5: İşletmemizde düzenli olarak detaylı maliyet hesaplamaları yapılmaktadır.	3,90	,884		

İşletmelerin sahip olduğu maliyet liderliği kararlarını belirlemek için kullanılan Likert ölçekte katılımcıların beş ifadeye ilişkin yanıtlarından oluşan aritmetik ortalamalar incelendiğinde 3’ün üstünde ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ölçek katılım düzeylerinde yüksek puan, yüksek maliyet liderliği stratejisi kararlarını

göstermektedir. Denizli yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak maliyet liderliği stratejisi kararları uyguladıkları görülmektedir. Maliyet liderliğine dönük ifadelere ortalama 3,72 düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir.

Psikolojide ve diğer sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan hemen hemen tüm istatistiksel yöntemler, toplanan verilerin normal olarak dağıldığı varsayımına dayanmaktadır. Örneğin, ortalama karşılaştırma için t- ve F- dağılımları, korelasyon çıkarmak için Fisher Z- dönüşümleri ve çok değişkenli istatistiklerde standart hatalar ve güven aralıklarının hepsi normal varsayımına dayanmaktadır (Tabachnick ve Fidell 2012). Korelasyon, regresyon gibi parametrik istatistiksel testleri de kullanmak için verilerin normal dağılıma uyması ön şarttır (Bland, 2015). Merkezi limit teoremine göre büyük örneklem için normalliğin ihlalinin önemli bir sorun olmadığı belirtilse de (Lumley vd., 2002) anlamlı sonuçlar için, örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak normallik varsayımının takip edilmesi gerekir. Genellikle normallik varsayımı testleri içerisinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine dayalı olarak betimsel yöntemlerin literatürde tercih edildiği görülmektedir (Bircan vd., 2003:69). Bu yöntemde hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin Tabachnick ve Fidell 2012; Ryu, 2011, Hair vd., 2010, Wilcox 2010'a göre  $\pm 2$  sınırları içinde kalarak normal dağılıma uyup uymadığı değerlendirilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi kararlarına ait çarpıklık değeri olan ,494 ve basıklık değerinin ,340 tanımlanan ölçüler içinde kaldığı normallik varsayımını karşıladığı veya varsayımın ihlal edilmediği görülmektedir.

Denizli ili yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklılaştırma stratejisi kararlarını belirlemeye yönelik ölçekte, yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Farklılaşma Stratejisi Kararları.

Ölçek Adı	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değerler	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Farklılaşma Stratejisi	P6: İşletmemiz rakiplerine göre daha hızlı yeni hizmet ve ürünler geliştirmektedir	3,32	,815		
	P7: İşletmemiz rakiplerine göre farklı özelliklere sahip, farklılaştırılmış ürünler ve hizmetler sunmaktadır.	3,59	,768		
	P8: İşletmemiz markalaşarak farklılık sağlamaya çalışmaktadır.	2,91	1,030	-,665	-,340
	P9: İşletmemiz rakiplerine göre üstün kaliteye sahip hizmetler sunmaktadır.	3,91	,781		
	P10: İşletmemizde müşterilerimizin özel ihtiyaçlarını (çocuk bakımı vb.) karşılamaya yönelik hizmetler sunulmaktadır.	3,21	1,102		

İşletmelerin sahip olduğu farklılaşma stratejisi kararlılıklarına ilişkin ifadelere katılım düzeylerinin, maliyet liderliğinde olduğu gibi 3'ün üstünde ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Denizli yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak maliyet liderliğinin yanında farklılaşma stratejisi kararlarını da uyguladıkları görülmektedir. Katılımcıların farklılaşmaya dönük ifadelerde 5'li likert ölçek içinde beş ifadeye ortalama 3,39 düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Yine ölçeğe ait çarpıklık-,665 ve basıklık-,340 değerlerinin normal dağılım varsayımını ihlal etmediği görülmektedir.

Porter (1980)'a göre işletmeler maliyet veya farklılaşma liderliği arasında bir tercih yapmaları gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu seçimi yapmada başarısız olan işletmelerin genellikle düşük performans göstereceğinin altını çizerek, 'arada sıkışıp kalan işletmelerin' başarılı olamayacağını ifade etmiştir. Çalışmanın bu bölümündeki tanımlayıcı bulgular Denizli yeme içme sektöründe Porter'ın öne sürdüğü görüşe uymamaktadır. Porter daha sonra birçok işletmenin farklılaşma seviyelerine zarar vermeden maliyetleri düşürebileceklerini ve maliyet liderliği kararları uygulayan işletmelerin bazı farklılaşmaları fiilen artırabileceğini kısmen de olsa kabul etmektedir (Porter, 1985). Gerçekten de önceki birçok araştırma (Miller, 1988; Hamel ve Prahalad, 1989; Hill, 1988; Murray, 1988; Day, 2000; Kim ve Mauborgne, 2004) aynı anda

farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri kararlarının birlikte uygulanabilirliğini desteklemiştir.

Yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, DK kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri Tablo 4 verilmiştir.

**Tablo 4.** Dış Kaynak Kullanımı Kararları Tanımlayıcı İstatistikler.

Ölçek Adı	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değerler	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dış Kaynak Kullanımı	P1: Dış kaynak kullanımının işletmemizin toplam kârlılığına etkisi yüksektir.	3,75	,879		
	P2: Dış kaynak kullanımı işletmemiz için stratejiktir.	3,91	,865		
	P3: Dış kaynak kullanımı, işletmemizle bütünleşmiş durumdadır.	3,45	,885		
	P4: Dış kaynak kullanımı işletmemizin müşteri gözünde rakip işletmelerden üstün görünmesini sağlar.	3,67	,888	,013	,340
	P5: Dış kaynak kullanımı ile müşterilerimizin taleplerine daha kolay uyum sağlayabildik.	3,98	,799		
	P6: Dış kaynak kullanılan hizmetlerde işletmemizin kontrolü kaybettiğini düşünürüz. ®	3,63	,888		
	P7: Dış kaynak kullanımında önceden tahmin edemediğimiz maliyetler ortaya çıkar. ®	3,46	,950		

Dış kaynak kullanımının işletmeler için önemini belirlemek için kullanılan Likert ölçekte katılımcıların beş ifadeye ilişkin yanıtlarından oluşan aritmetik ortalamalar incelendiğinde 3'ün üstünde ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç Denizli yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sipariş faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını karlı, stratejik ve önemli algıladıklarını göstermektedir. DKK'na

dönük ifadelerle ortalama 3,70 düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Yine çarpıklık ,013 ile basıklık ,340 değerlerinin normal dağılım varsayımına uyduğu görülmektedir.

Yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, DK kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Müşterileri Gücüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Ölçek Adı	Ölçeğe Ait ifadeler	Ortalama Değerler	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Müşterilerin Gücü	P1:Müşteriler hizmet aldıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.	3,57	,980		
	P2:Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.	3,41	1,003		
	P3:Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.	4,12	,585		
	P4:Müşteriler satış sırasında daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.	3,91	,746	-,736	,340
	P5:Ürün veya hizmetimiz müşterilerin alım gücüne uygundur.	3,83	,656		
	P6:Müşteriler mali koşullarımızı zorlayacak kadar uzun vadeler talep etmektedir.	2,27	,889		

Güç, bir tarafın diğeri üzerindeki kontrolü ve etkisi ile doğrudan ilişkili olduğu için tedarik zinciri ilişkilerinde kilit bir değişkendir (Maloni ve Benton 2000). Müşterilerin gücü ise bir müşterinin fiyatı bir işletmenin normal satış fiyatının altına düşürme yeteneği (Chen 2008), daha yüksek kalite veya daha fazla hizmet için pazarlık yapma ve rakipleri birbirine düşürme yeteneğidir (Botten ve McManus, 1999). Sayıları çok olan alternatif işletmelere rahatça geçiş yapılabilen sektörlerde müşteriler, yüksek pazarlık gücüne sahiptirler (Slater ve Olson, 2002). Sonuç olarak çok sayıda alıcı ve tedarikçi işletme olan bu tür sektörlerde alıcılar fiyatları aşağı çekerek endüstri ile rekabet ederler (Porter, 1980). Bununla birlikte işletmeler, tam zamanında teslimat sistemi veya artan kalite ve hizmetler gibi rakiplerin sağladığından daha fazla değer sağlayan farklılaşmalarla giderek var olan rekabet baskısının üstesinden gelebilirler. Farklılaştırma, belirli bir işte ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için uygun bir stratejidir, çünkü ortaya çıkan marka sadakati, müşterilerin fiyata karşı duyarlılığını



azaltır. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisinin düşük maliyetli bir stratejiden daha yüksek kâr üretme olasılığının olduğunu, çünkü farklılaştırmanın daha iyi bir giriş engeli oluşturduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, düşük maliyetli bir stratejinin pazar payında artış yaratması daha olasıdır (Tanwar, 2013). Bu bağlamda yeme-içme sektöründe rekabetin arkasındaki itici güçler, hizmet hızı, gıda kalitesi ve iyi bir fiyat-değer ilişkisidir (Shay ve Rothaermel, 1999). Müşteriyi elde tutma stratejilerinin, sektör içinde işletmenin devamlılığı ve kârlılığı için hayati önem taşıdığı açıktır (Maloni ve Brown, 2006).

Sektörel rekabette Porter'ın beş güç modeli unsurlarından olan müşterilerin gücünü ölçmek için kullanılan Likert ölçeğe verilen ifadelerin ortalaması 3,52 olarak bulunmuştur. İşletme yöneticilerinin ve sahiplerinin sektörel rekabet içinde müşterileri güçlü olarak değerlendirdiklerini görüyoruz. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla - ,736 ve ,340 ile normal dağılım varsayımı kriterlerine uymaktadır.

Müşterilerin sektördeki rekabet gücü açısından sahip oldukları etki, seçim güçlerinde ve müzakere etme yeteneklerinde yatmaktadır. Yeme-içme sektöründe artan restoran sayısı ve farklı gastronomik teklifler, müşterilere çok fazla seçenek sunmaktadır. Doğrudan nihai tüketiciye hizmet vermek üzere tasarlanan sektörde, potansiyel müşteri sayısının yüksek olmasının yanı sıra müşterilerin toplam ciro üzerinde önemli bir ağırlık oluşturabilecek ortalama satın alma hacmi bulunmamaktadır. Dolayısıyla müşterilere birey olarak bakıldığında pazarlık gücü oldukça düşüktür. Bu türden bireysel müşterileri kaybetmek işletmeleri ve faaliyetlerini derinden etkilemez. Başka bir açıdan ise müşterilerin, yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren başka bir işletmeyi hatta farklı ikame ürünleri tercih etmesinin değiştirme maliyetleri pratikte mevcut değildir. Bu değerlendirmeler neticesinde müşterilerin pazarlık gücünün nispeten düşük olduğu sonucuna varmak kolaydır. Göz önünde bulundurulması gereken bir başka faktör ise sektördeki geniş seçenek çeşitliliğinin, müşteride sürekli olarak yeni yerler, yeni tatlar deneme ihtiyacı uyandırmasına dolayısıyla trendlere, fiyata, hizmete ve benzeri değişkenlere göre yer değiştirmesine neden olduğu göz önüne alındığında, tüketici sadakatinin yapısal olarak düşük olduğu bir sektördür.

Öte yandan Porter (2001)'a göre internet teknolojisi, alıcıların ürünler ve tedarikçiler hakkındaki bilgilere daha kolay erişmesini sağlayarak müşterilerin pazarlık gücünü artırıyor. İnternet kullanımıyla, müşterilerin danışan ve danışılan bir topluluk olarak düşünüldüğünde güçleri oldukça yükselmektedir. Müşterilere restoranları ve diğer

yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri, kalite ve hizmet açısından değerlendirme ve derecelendirme imkânı veren çevrimiçi platformlar müşterileri güçlendirmektedir. Herhangi bir sitede veya sosyal ağda olumlu bir değerlendirme, işletme için gelecekteki müşterilere dönüşebilir ancak sitede yapılan olumsuz eleştiriler müşteri kaybına da sebep olabilir (Dou ve Chou, 2002: 171).

### **3.8.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerliliği**

Bilim, ölçümünün yeterliliğine dayanır (Adcock ve Collier, 2001). Bilimsel bir araştırmada, güvenilirlik ve geçerlilik herhangi bir ölçme aracının yeterliliğinde en temel ve önemli iki özelliktir. Geçerlilik, bir ölçme aracının neyi ölçtüğü ve bunu ne kadar iyi yaptığı ile ilgiliyken güvenilirlik ise herhangi bir ölçme aracının rastgele hatayı kontrol etme derecesine ve aracın kullanımından elde edilen verilere duyulan inançla ilgilidir (Karagöz,2017; Kimberlin ve Winterstein, 2008). Başka bir deyişle güvenilirlik, bir değerlendirmeden diğerine puanların tekrarlanabilirliği veya tutarlılığı anlamına gelirken geçerlilik, belirli bir amaç için yorumlanan bir testin sonuçlarına meşru olarak ne kadar güvenebileceğini tanımlar (Cook ve Beckman, 2006). Ölçeğin değerlendirdiğini iddia ettiği şeyi değerlendirdiğinden emin olmak için geçerliliğe özen gösterilmesi gerekir. Geçerli bir ölçek, zaman içinde sürekli olarak güvenilir ve istikrarlı sonuçlar verir (Dillon vd., 1993).

Güvenilirlik, geçerlilik için gerekli ancak yeterli olmayan bir bileşendir. Çünkü güvenilirlik, geçerlilik olmadan da elde edilebilir. Başka bir deyişle, bir ölçümün sonuçları tekrarlanabilir ve tutarlı olsa da sorulan sorular alakasız faktörlerle ilgili olabilir. Aynı zamanda geçerlilik de güvenilirlik için gerekli bir bileşendir. Çünkü geçerliliği olmayan bir ölçme aracının da güvenilirliğinden bahsedilemez (Cook ve Beckman, 2006; Roach, 2006). Bu bağlamda veri seti ile ilgili analizler ve hipotez testlerine başlanmadan önce anketi oluşturan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri araştırılmıştır.

### **3.8.3. Veri Toplamak için Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği**

Ölçeklerin güvenilirliği, genellikle matematiksel olarak karakterize edilen iç tutarlılık ölçümleriyle tahmin edilir. İç tutarlılık yöntemi, ölçümlerin güvenilirliğini değerlendirmek için en sık kullanılan yöntemdir ve değişkenler arasındaki tutarlılığı özet bir ölçekte değerlendirir. Yönetim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan iç tutarlılığın tanısasal ölçüsü, tüm ölçeğin tutarlılığını değerlendiren güvenilirlik katsayısıdır. Alfa

katsayısı, bileşik puanlar için en yaygın kullanılan iç tutarlılık ölçüsüdür (Henson, 2001; Nunnally ve Bernstein, 1994; Peter, 1979). Alfa'nın, belirli bir örneklemden alınan bir analizindeki sonuçları o uygulamanın bir özelliğidir (Streiner, 2003). Bu nedenle araştırmada ölçekler için daha önce yayınlanmış alfa tahminleri olsa da Denizli yeme-içme sektöründen toplanan veriler için testler yeniden gerçekleştirilmiştir.

Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı, (madde analizi) bir anketin güvenilirliğini ve seçilen maddelerin ölçülen amaçlanan alana (yeme-içme sektörü) 'uyma' derecesini belirlemektedir. Elde edilen güvenilirlik rakamı, ölçek maddeleri arasındaki tutarlılık düzeyinin bir göstergesidir. Bu güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değişir (Streiner, 2003). Güvenilirlik katsayısı arttıkça, hataya atfedilebilen oran azalacaktır (Nunnally ve Bernstein, 1994; Karagöz,2017). Alfa katsayılarından, elde edilen tüm yanıtlar, ölçekteki her bir madde için frekansları ve tanımlayıcı istatistikleri incelemek için kullanılır. Maddeler için alfa değerlerinin 0,60'tan daha büyük bir katsayıya sahip olması faktör olarak tanımlanabileceği ve içsel tutarlılığın varlığı olarak kabul edilebilir (Brewerton ve Millward, 2002; Hair vd., 2010). Tavakol'e (2011) göre ise izin verilen minimum değer 0.70'tir ve değer bundan düşükse ölçeğin güvenilirliği (iç tutarlılık) bir model uyumu değildir.

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa endeksinden yararlanılmıştır. Tablo 6'da maliyet liderliği stratejisi kararlarına ait analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6.** Maliyet Liderliği Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	14,69	7,195	,643	,739
P2	15,23	6,047	,571	,777
P3	14,72	6,914	,607	,750
P4	15,17	7,200	,487	,797
P5	14,73	6,770	,559	,754
<b>N of Items 5</b>			<b>,786</b>	

Tablo 6 incelendiğinde araştırmada kullanılan maliyet liderliği stratejisi kararlarına ait ölçeğin 0,70'in üzerinde Cronbach Alfa katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bize ölçek maddelerinin ölçmek istenen Denizli yeme-içme sektörüne uyduğunu dolayısıyla yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Farklılaştırma Stratejisi Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	13,61	7,140	,578	,684
P2	13,34	7,475	,537	,700
P3	14,02	6,307	,571	,682
P4	13,02	7,935	,404	,740
P5	13,72	6,250	,519	,709
<b>N of Items 5</b>			<b>,749</b>	

Tablo 7 incelendiğinde araştırmada kullanılan farklılaştırma stratejisi kararlarına ait ölçeğin 0,70'in üzerinde Cronbach Alfa katsayısına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Dış Kaynak Kullanımı Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	22,09	11,085	,613	,697
P2	21,94	11,407	,564	,708
P3	22,39	10,981	,628	,693
P4	22,18	11,147	,593	,701
P5	21,87	12,185	,471	,729
P6	22,21	13,356	,201	,784
P7	22,38	12,514	,302	,767
<b>N of Items 7</b>			<b>,757</b>	

Tablo 8 incelendiğinde araştırmada kullanılan dış kaynak kullanımına ait ölçeğin 0,70'in üzerinde Cronbach Alfa katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bize ölçek maddelerinin ölçmek istenen Denizli yeme-içme sektörüne uygunluğunu dolayısıyla yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** Müşterinin Gücü Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Cronbach Alfa İç Tutarlılık Test Sonuçları.

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
P1	17,54	6,448	,604	,644
P2	17,69	6,433	,584	,652
P3	16,99	8,737	,385	,715
P4	17,19	8,176	,393	,710
P5	17,28	8,211	,470	,694
P6	18,84	7,721	,384	,717
<b>N of Items 6</b>		<b>,729</b>		

Tablo 9 incelendiğinde araştırmada kullanılan dış kaynak kullanımına ait ölçeğin 0,60'ın üzerinde Cronbach Alfa katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bize ölçek maddelerinin ölçmek istenen Denizli yeme-içme sektörüne uygunluğunu dolayısıyla güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tekrarlanabilirlik kavramı, fiziksel bilimlerde olduğu gibi sosyal bilim araştırmalarında tam anlamıyla geçerli olmayabilir. Önceki araştırmaların koşullarını yeniden üretemeyeceğimiz için araştırma örnekleri arasındaki bağlamsal farklılıklar bulguların genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır (Taber, 2014). Bu nedenle bu araştırmada daha önce güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler için tekraren Denizli yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen verilerle ilgili boyutları ölçtüğüne dair tamamlayıcı kanıtlar sunulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, tüm değişkenlerin 0,70 ile 0,80 arasında kalan iç tutarlılığa sahip Cronbach alfa değerlerinin

tatmin edici aralıkta olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini düşüren madde bulunmamaktadır. Sonuç olarak tüm yapılar için hesaplanan Cronbach alfa değerleri 0,71 ile 0,90 arasında eşik sınırının üzerinde ( $\alpha \geq 0.70$ ) bulunmuş ve bu nedenle önerilen modelin güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu durum bize ölçme aracının ölçülmek istenen Denizli yeme-içme sektörüne uygunluğunu göstermektedir (Anubha vd., 2019; Hair vd., 2010).

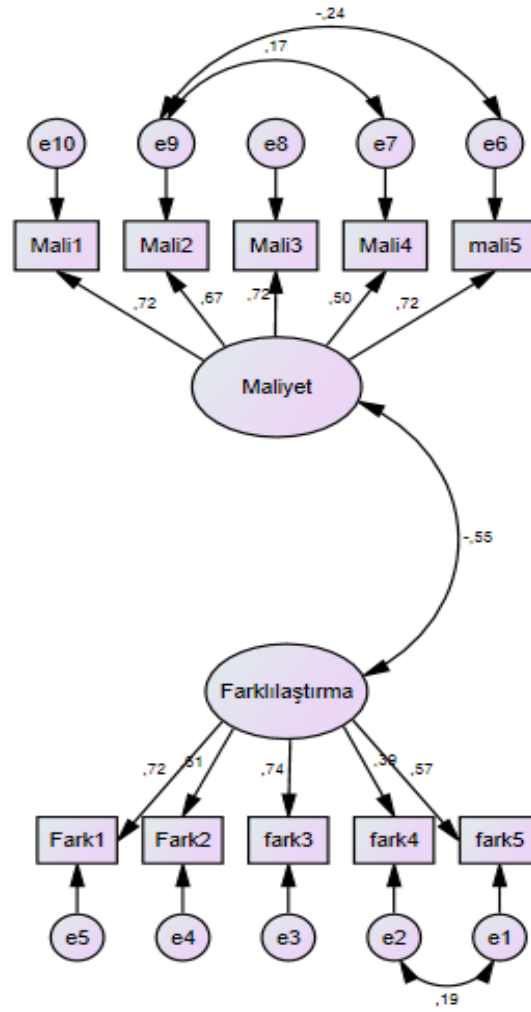
#### **3.8.4.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri**

Doğrulayıcı faktör analizi, önceden kullanılan faktör yapılarının toplanan veri setine uyumunu değerlendirmek için kullanılan nicel araştırma tekniği içinde en etkili analizdir (Çokluk vd., 2012: 276). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), bir dizi gösterge arasındaki varyasyon ve kovaryasyon için faktör hesabını belirlemek için kullanılır. Faktör modelinin tasarımına rehberlik edecek güçlü bir ampirik temel gerektirir. Analiz, bir test aracının ve modelin gizli yapısını incelemek için de kullanılır (Brown, 2006).

Var olan modeli test etmek için tek bir uyum indeksi yerine çoklu uyum indekslerinin kullanılması genel olarak kabul edilmektedir (Kline, 2014; Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu uyum indeksleri bağlamında verilerin modele uyumu iyiye, tahmin edilen model veriler tarafından desteklenir. Verilerin modele uyumu zayıfsa, tahmin edilen model veriler tarafından desteklenmediği anlamına gelir (Schumacher ve Lomax, 2012).

Doğrulayıcı faktör analizi farklı programlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi Amos 20.0 programı ile yapılmıştır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan rekabet stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonrası standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. Analiz sonunda Şekil 6. görüldüğü gibi faktör yüklerinin en düşük ,39 ve en yüksek ,74 olarak hesaplandığı görülmüştür.



**Şekil 6.** Rekabet Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.

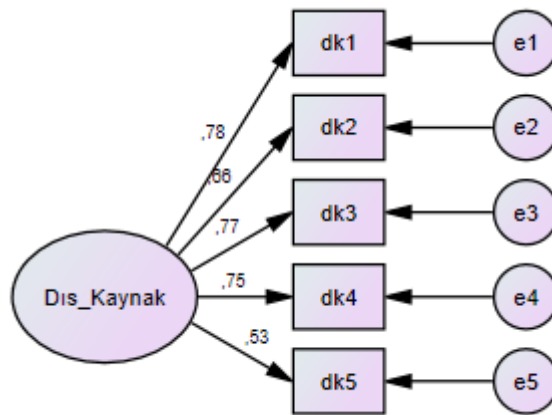
DFA sonucundaki-kare serbestlik derecesi oranı  $\Delta \chi^2 / df = 1,732$  olarak bulunmuştur. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin yeterli olarak algılanabilmesi için GFI değeri 0.95 ve AGFI değeri 0.907 olarak bulunmuştur. RMSEA değeri 0,06 olarak bulunmuş ve kabul edilebilir uyum iyiliğine sahiptir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Brown, 2006). Ayrıca ölçek için CFI değeri 0.97, TLI değeri 0.94 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, DFA yoluyla elde edilen tüm değerlerin kabul edilebilir uyum için tatmin edici olduğunu gösterdiği Tablo 10'da görülmektedir ( $\Delta \chi^2 (n = 203) / df = 1,73/2$ ; GFI = 0.95; AGFI = 0.91; RMSEA = 0.06; CFI = 0.96; TLI = 0,94). Dolayısıyla bu bulgulara göre ölçek için elde edilen değerler yeterli uyum iyiliği olarak kabul edilebilir (Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2014; Schumacker ve Lomax, 1996; Tabachnick ve Fidell, 2012; Thompson, 2004; Çokluk vd., 2012). Bu bulgular, ölçeğin Denizli yeme-içme sektöründe işletmelerin rekabet stratejisi kararlarını ölçmek için kullanılabilmesine dair kanıtlar sunmaktadır.

**Tablo 10.** Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri.

Uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Elde edilen uyum
$\chi^2 (df)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,732 (2)
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.06-0.08$	0.06
CFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0.96
GFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0.95
AGFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0.91
TLI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0.94

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan 203 işletmeden toplanan rekabet stratejilerine ait verilere DFA uygulanmıştır. Oluşturulan denklem modelinin uyumluluk indeksi sonuçları incelendiğinde model-veri uyumluluğunun yeterince yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmanın bir başka değişkeni olan DKK ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonrası standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. Ölçekte yer alan dk6 ve dk7 kodlu maddelerin faktör yükleri ,30'un altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır (Harrington, 2009). Yenilenen analiz sonunda Şekil 7. görüldüğü gibi faktör yüklerinin en düşük ,53 ve en yüksek ,78 olarak hesaplandığı görülmüştür.

**Şekil 7.** Dış Kaynak Kullanımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.

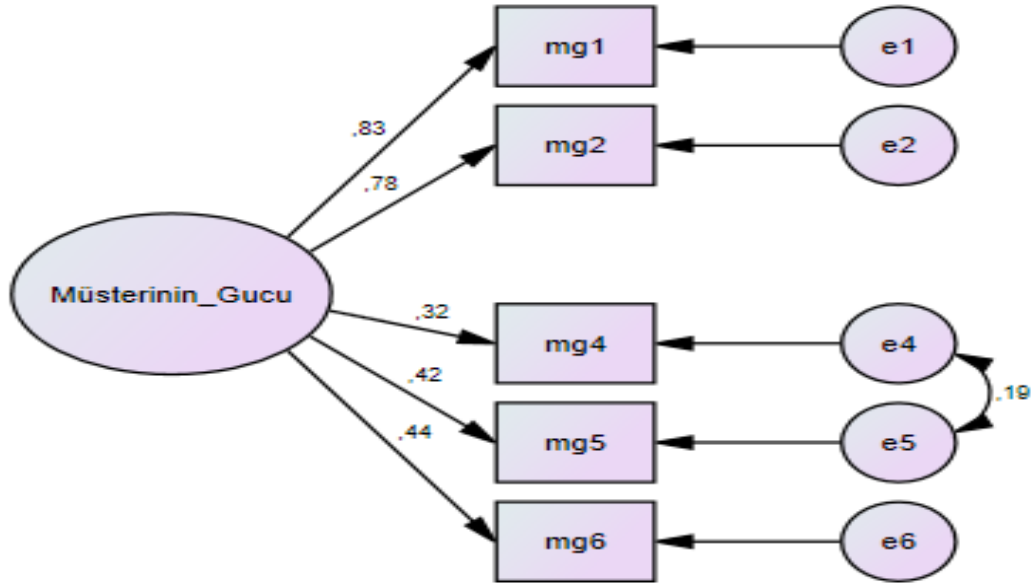


DFA sonucunda dış kaynak kullanımı ölçeğine ait ki-kare serbestlik derecesi oranı  $\Delta \chi^2 / df = 1,152$  olarak bulunmuştur. GFI değeri 0.98 ve AGFI değeri 0.956, RMSEA değeri 0,03 olarak bulunmuş ve mükemmel uyum iyiliğine sahiptir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Brown, 2006). Ayrıca bu çalışmada CFI değeri 0.99, TLI değeri 0,99 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, DFA yoluyla elde edilen tüm değerlerin kabul edilebilir uyum için tatmin edici olduğunu gösterdiği Tablo 11’de görülmektedir ( $\Delta \chi^2 (n =203) / df = 1,152$ ; GFI = 0.98; AGFI = 0.96; RMSEA = 0.03; CFI = 0.98; TLI = 0,99). Dolayısıyla bu bulgulara göre bu ölçek için elde edilen değerler mükemmel uyum iyiliği olarak kabul edilebilir (Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2014; Schumacker ve Lomax, 1996; Tabachnick ve Fidell, 2012; Thompson, 2004; Çokluk vd., 2012). Bu bulgular, ölçeğin Denizli yeme-içme sektöründe işletmelerin DKK kararlarını ölçmek için kullanılabilmesine dair kanıtlar sunmaktadır.

**Tablo 11.** DKK Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri.

Uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Elde edilen uyum
$\chi^2(df)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,152
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.06-0.08$	0,03
CFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,99
GFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,98
AGFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,96
TLI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,99

Çalışmanın bir başka değişkeni olan Müşterinin Gücü Ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonrası standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. Ölçekte yer alan mg3 kodlu maddeninim faktör yükünün ,30’un altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır (Harrington, 2009). Yenilenen analiz sonunda Şekil 8. görüldüğü gibi faktör yüklerinin en düşük .32 ve en yüksek .83 olarak hesaplandığı görülmüştür.



**Şekil 8.** Müşterilerin Gücü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.

DFA sonucundaki-kare serbestlik derecesi oranı  $\Delta \chi^2 / df = 1,377$  olarak bulunmuştur. Müşterinin Gücü Ölçeğinin yeterli olarak algılanabilmesi için GFI değeri 0.99 ve AGFI değeri 0.96 olarak bulunmuştur. RMSEA değeri 0,04 olarak bulunmuş ve mükemmel uyum iyiliğine sahiptir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Brown, 2006). Ayrıca ölçek için CFI değeri 0.99, TLI değeri 0,98 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, DFA yoluyla elde edilen tüm değerlerin mükemmel uyum için tatmin edici olduğunu gösterdiği Tablo 12’de görülmektedir ( $\Delta \chi^2 (n = 203) / df = 1,38/1$ ; GFI = 0.99; AGFI = 0.96; RMSEA = 0.04; CFI = 0.99; TLI = 0,98). Dolayısıyla bu bulgulara göre ölçek için elde edilen değerler mükemmel uyum iyiliği olarak kabul edilebilir (Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2014; Schumacker ve Lomax, 1996; Tabachnick ve Fidell, 2012; Thompson, 2004; Çokluk vd., 2012).

**Tablo 12.** Müşterinin Gücü Ölçeği DFA Uyum İndeksleri Değerleri.

Uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Elde edilen uyum
$\chi^2 (df)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,377 (1)
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.06-0.08$	0,04
CFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,99
GFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,99
AGFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,96
TLI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,98

Bu bulgular, ölçeğin Denizli yeme-içme sektöründe işletmelerin müşteri gücü algılarını ölçmek için kullanılabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır.

### 3.8.5.Korelasyon Analizi

Normallik, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilen farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği kararları, dış kaynak kullanımı ve müşterilerin gücü değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizleri yapılmıştır.

Değişkenlerin değerleri arasındaki korelasyonu bulmak için Pearson korelasyonu uygulanmıştır. Pearson korelasyonu, değişkenler arasındaki doğrusal bağımlılığı ölçebilir. Pearson Korelasyonu R değeri ile gösterilir. Korelasyon katsayıları -1 ile 1 aralığındadır. R değeri = -1 mükemmel bir negatif korelasyon, R değeri = 1 ise mükemmel pozitif korelasyon değerlerini gösterir. Korelasyon katsayısı 1 veya -1'e ne kadar yakınsa, korelasyon o kadar güçlüdür. Korelasyon katsayısı 0'a ne kadar yakınsa, korelasyon o kadar zayıftır. Ayrıca büyüklüğü 0,9 ile 1,0 arasında olan korelasyon katsayıları, çok yüksek düzeyde ilişkili olarak kabul edilebilecek değişkenleri gösterir. Büyüklüğü 0,7 ile 0,9 arasında olan korelasyon katsayıları, yüksek düzeyde ilişkili sayılabilecek değişkenleri gösterir. Büyüklüğü 0,5 ile 0,7 arasında olan korelasyon katsayıları, orta düzeyde ilişkili kabul edilebilecek değişkenleri gösterir. Büyüklüğü 0,3 ile 0,5 arasında olan korelasyon katsayıları, düşük korelasyona sahip değişkenleri gösterir. Büyüklüğü 0,3'ten küçük olan korelasyon katsayıları, varsa çok az (doğrusal) korelasyona sahiptir (Büyüköztürk, 2002: 31-32). Buna göre tablo 13'te değişkenlere ait korelasyon analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 13.** Değişkenlere ait Pearson Korelasyon Testleri.

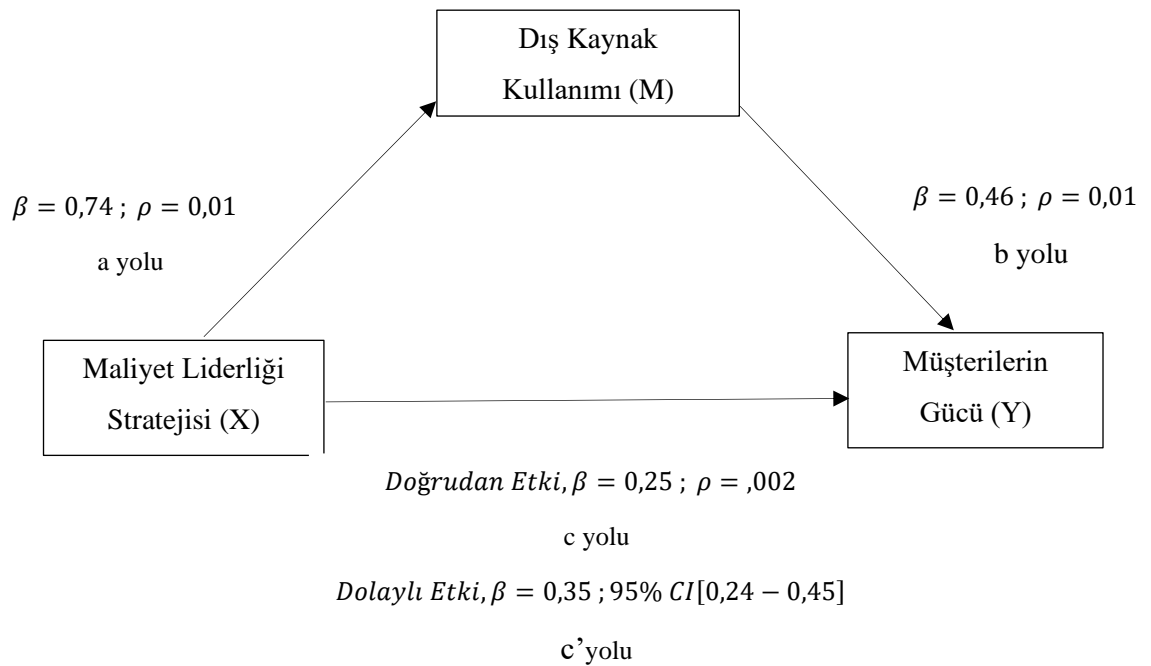
	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi	Dış Kaynak Kullanımı	Müşterilerin Gücü
Maliyet Liderliği Stratejisi	1			
Farklılaştırma Stratejisi	-,434**	1		
Dış Kaynak Kullanımı	,742**	-,574**	1	
Müşterilerin Gücü	,591**	-,593**	,648**	1

Korelasyon matrisi incelendiğinde iki değişkenli bir analiz bağlamında farklılaştırma stratejisi ile maliyet liderliği ( $r = -0.434$ ,  $p = < 0.01$ ), dış kaynak kullanımı ile farklılaştırma stratejisi ( $r = -0.574$ ,  $p = < 0.01$ ), ve müşterilerin gücü ile farklılaştırma stratejisi ( $r = -0.593$ ,  $p = < 0.01$ ) arasında negatif ve orta düzeyde, maliyet liderliği ile dış kaynak kullanımı ( $r = 0.742$ ,  $p = < 0.01$ ) arasında pozitif ve yüksek düzeyli yine maliyet liderliği ile müşterilerin gücü ( $r = 0.591$ ,  $p = < 0.01$ ) arasında pozitif ve orta düzeyli, dış kaynak kullanımı ile müşterilerin gücü ( $r = 0.648$ ,  $p = < 0.01$ ) arasında pozitif ve orta düzeyli istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar bulundu.

### 3.8.6. Aracılık Analizleri

Hayes Süreci Makrosu sürekli sonuç için çoklu regresyon kullanarak yol katsayılarını tahmin etmek için SPSS'de istatistiksel bir aracılık analizi olarak kullanıldı. Arabuluculuk, PROCESS Macro'da "Model 4" kullanılarak test edildi (Hayes, 2013). Proses Makro, bağımsız değişkenin doğrudan etkilerinin ve varsayımsal aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkilerinin regresyon kullanılarak test edilmesine olanak tanır. Arabulucu olarak dış kaynak kullanımı, bağımsız değişkenler olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi kararları ayrı modeller üzerinden analiz edildi; Modelde 5.000 sapma düzeltmeli önyükleme örneği ve yüzde 95 güven aralığı kullanıldı. (Preacher ve Hayes, 2008). Proses makro, bağımsız değişkenin doğrudan etkilerinin ve varsayımsal aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkilerinin regresyon kullanılarak test edilmesine olanak tanır.

Hipotezlerimizi test etmek için, dış kaynak kullanımının tek aracı değişken olduğu basit bir aracılık modelinde; farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve müşterilerin gücü analiz edildi. İlk aracılık analizinde bağımsız değişken maliyet liderliği stratejisi kararları, bağımlı değişken ise müşterinin gücü olurken; dış kaynak kullanımının bu ilişkide aracı olup olmadığını test ettik. Bunu yapmak için, %95 güven aralığı (CI) ve 5.000 önyükleme örneği ile aracı önemini tahmin etmek için Preacher ve Hayes (2004) SPSS önyükleme makrosunu kullandık. Önyükleme yöntemi, doğrudan ve dolaylı etkilerin önemini test etmek için kullanılır ve 5000 yeniden örnek veriden bu etkilerin %95 önyargı düzeltilmeli güven aralıklarını (CI) bize verir. Eğer bu güven aralıkları sıfırı içermeyen güven aralıkları ise anlamlı etkilere işaret etmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Maliyet liderliği stratejisi kararlarının müşterilerin gücü üzerindeki etkisinde dış kaynak kullanımının aracılık rolü olup olmadığını test etmek için Process modülü ile Bootstrap regresyon analizi yapılmıştır ve analiz bulguları Şekil 9 ve Tablo 14’te gösterilmiştir.



**Şekil 9.** Maliyet Liderliği Stratejisi Dahil Edilen Modelin Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.

Yapılan analiz sonucunda, maliyet liderliğinin dış kaynak kullanımını (a yolu) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0.01$ ). Analizdeki bu sonuç aracı değişken modellerinin önemli varsayımlarından olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkiye sahip olması varsayımını vurgular. Maliyet liderliği stratejisi

kararları, dış kaynak kullanımını olumlu biçimde etkiler şeklindeki H1 hipotezi desteklenmiştir.

Diğer taraftan dış kaynak kullanımının müşterilerin gücü üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi olduğu görülmektedir ( $b=4594$ , CI [0.2226, 0.4432],  $t = 5,9513$ ,  $p < 0.01$ ). Bu analiz sonucuna göre dış kaynak kullanımının müşterilerin gücü üzerinde etkisinin yaklaşık %46 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum aracı modellerde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerektiği varsayımının da tasarladığımız model için yerine getirildiğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç sipariş alma faaliyetlerinde e-aracı işletmeler üzerinden gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı müşterilerin gücünü olumlu biçimde etkiler şeklindeki H<sub>7</sub> hipotezini destekler.

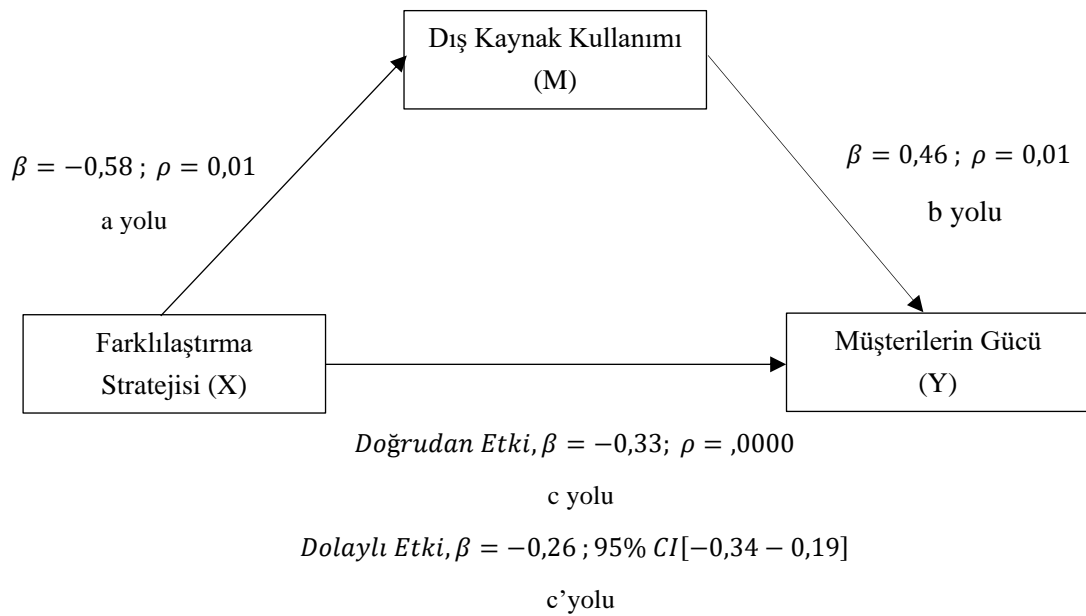
Maliyet liderliğinin müşterinin gücünü anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür (%95 CI [0.0849, 0.3769],  $t = 3,1178$ ,  $p < 0.01$ ). Bu analiz sonucuna göre c yolu olarak gösterilen, maliyet liderliği stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki doğrudan etkisinin %25 olduğu tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki toplam etkisinin ise %59 olduğu ve bu etkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu saptanmıştır ( $b=5911$ , CI [0.4521, 0.6639],  $t = 10,3886$ ,  $p < 0.01$ ). Bu bulgular, yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maliyet liderliği stratejisi kararları ne kadar artarsa, müşterilerin gücünün o kadar artacağını gösterirken, bu doğrultuda ileri sürülen H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Maliyet liderliği stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerinde dış kaynak kullanımının aracılık rolü Bootstrap regresyon analizi yoluyla test edilmiştir. Analiz sonucunda dolaylı etki 5.000 sapma düzeltmeli önyükleme örneği ve yüzde 95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile Maliyet liderliği stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu saptanmıştır ( $c' = 0.3465$ , %95 CI [0,2398-0,4533]). Bu sonuç H3 hipotezini yani maliyet liderliği stratejisi kararları ile müşterilerinin gücü arasındaki pozitif ilişkide, dış kaynak kullanımının aracılık etkisini desteklemiştir.

**Tablo 14.** Maliyet Liderliği Modeli Process Modülü ile Bootstrapp Regresyon Analizi Modelleme Bulguları

Değişkenler	Etki (β)	Standart Hata	t	p	LLCI	UCLI
X' in Y üzerine toplam etkisi	,5911	,0537	10,3886	,01	,4521	,6639
X' in Y üzerine doğrudan etkisi	,2446	,0741	3,1178	,01	,0849	,3769
M'nin Y üzerine etkisi	,4594	,0559	5,9513	,01	,2226	,4432
X'in M üzerine etkisi	,742	,0626	15,7007	,01	,8592	1,1060
	Etki (b)	Bootstrap Standart hata	Boot LLCI	Boot UCLI		
X' in Y üzerine, M'nin dolaylı etkisi	,3465	,0548	,2398	,4533		

Farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterilerin gücü üzerindeki etkisinde dış kaynak kullanımının aracılık rolü olup olmadığını test etmek için Process modülü ile Bootstrap regresyon analizi yapılmıştır ve analiz bulguları Şekil 10 ve Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Şekil 10.** Farklılaştırma Stratejisi Dahil Edilen Modelin Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.

Yapılan analiz sonucunda, farklılaştırma stratejisi kararlarının dış kaynak kullanımını (a yolu) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0.01$ ). Analizdeki bu sonuç aracı değişken modellerinin önemli varsayımlarından olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkiye sahip olması varsayımı gerçekleştirilmiştir. Farklılaştırma stratejisi kararları, dış kaynak kullanımını olumsuz biçimde %58 etkilemektedir. Bu sonuç  $H_4$  hipotezini desteklemektedir.

Modeldeki bir diğer sonuç ise dış kaynak kullanımının müşterilerin gücü üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi olmasıdır ( $b=3329$ , CI [0.2226, 0.4432],  $t = 5.9513$ ,  $p < 0.01$ ). Bu durum aracı modellerde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerektiği varsayımının da tasarladığımız model için yerine getirildiğini göstermektedir.

Farklılaştırma stratejisinin müşterinin gücünü anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği görülmüştür (%95 CI [-0.4387, -0.2024],  $t = -5.3513$ ,  $p < 0.01$ ). Böylelikle  $H_5$  hipotezi desteklenmiştir. Bu analiz sonucuna göre farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki doğrudan olumsuz etkisinin %33 olduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki toplam etkisinin ise %57 olduğu ve bu etkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu saptanmıştır ( $b=-5741$ , CI [-0.9399, -0.6288],  $t = -9.9416$ ,  $p < 0.01$ ).

Farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerinde dış kaynak kullanımının aracılık rolü Bootstrap regresyon analizi yoluyla test edilmiştir. Analiz sonucunda dolaylı etki 5.000 sapma düzeltmeli önyükleme örneği ve yüzde 95 güven aralığının sıfırı (0) içermemesi nedeni ile farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu saptanmıştır ( $c' = -0.2570$ , %95 CI [-0.3413, -0.1918]). Bu sonuç  $H_6$  hipotezini desteklemiştir.



**Tablo 15.**Farklılaştırma Stratejisi Modeli Process Modülü ile Bootstrapp Regresyon Analizi Modelleme Bulguları.

Değişkenler	Etki (β)	Standart Hata	t	p	LLCI	UCLI
X' in, Y üzerine toplam etkisi	-,5741	,0537	-9,9416	,01	-,9399	-,6288
X' in, Y üzerine doğrudan etkisi	-,3291	,0599	-5,3513	,01	-,4387	-,2024
M'nin Y üzerine etkisi	,4594	,0559	5,9513	,01	,2226	,4432
	Etki (β)	Bootstrap Standart hata	Boot LLCI	Boot UCLI		
X' in, Y üzerine, M'nin dolaylı etkisi	-,2570	,0407	-,3413	-,1918		

Tablo 15'de gösterildiği gibi, farklılaştırma stratejisi kararları ile dış kaynak kullanımı negatif olarak ilişkiliydi ( $\beta = -0,58$ ,  $p < .001$ ). Aynı zamanda dış kaynak kullanımı ile müşterinin gücü pozitif olarak ilişkiliydi ( $\beta = 0,46$ ,  $p < .001$ ). Farklılaştırma stratejisi kararları ile müşterinin gücü arasındaki doğrudan ilişki de anlamlı ve negatiftir ( $\beta = -0,23$ ,  $p < .001$ ), farklılaştırma stratejisi ile müşterinin gücü arasındaki bağlantıya DK kullanımının aracılık ettiği anlaşılmaktadır (dolaylı etki = 0.26, SE = 0.04, % 95 GA = -0.3413 ve -0.1918). Bu dolaylı etki, katılımcı işletmelerin farklılaştırma stratejisi kararlarının müşterinin gücü üzerindeki varyansın %25,70'ini açıklamıştır.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Stratejiler bir örgütün faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı elde etmesi ve uzun vadede hayatta kalması için kritik öneme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007). Strateji, işletmelerin çevrelerindeki fırsatlardan nasıl yararlanacağını ve tehditleri hangi yöntemlerle bertaraf edeceğini belirler. Rekabetçi bir stratejiye sahip olmayan işletmeler başarısız olur. İnternetin dünya çapında yaygın bir şekilde benimsenmesi ve internet tabanlı iş dünyasının giderek artan rolü (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019) ile yeni dijital ortam, etkili stratejiler geliştirmenin ve rekabet avantajının kaynağı olarak kendini göstermektedir (Porter 2001; Freidman, 2005). İşletmeler sürekli olarak bu yeni teknolojilerle ilgilenmek ve stratejik hedeflerini belirlerken bunlardan yararlanmak zorundadır. Her türden işletmeyi etkileyen en önemli sosyo-teknik dönüşüm şüphesiz dijitalleşme ve dijital teknolojilerin iş dünyasında kullanılmasıdır (Vial, 2021; Ghosh vd., 2021; Setia vd., 2013). Stratejinin iş performansında önemli bir rol oynadığını ve bir işletmenin stratejisini ne kadar net ifade ederse performansının o kadar iyi olacağı Parnell (2010) tarafından belirtilmiştir. Porter'ın genel rekabet stratejileri ve rekabet güçleri teorisi, iş analizi için yerleşik, net çerçeveler sunan (Ormanidhi ve Stringa 2008; Prasad ve Warriar, 2016), literatürde bilinirliği en yüksek ve üstün olduğu düşünülen tipolojilerdendir (Bush ve Sinclair, 1992; Campbell Hunt, 2000).

Günümüzde hem teknolojinin hem de müşterilerin değiştiği ve belirsiz olduğu web tabanlı dijital ortamlar ve multimedya gibi yeni pazarlarda (Rowley, 2004) dış kaynak kullanımı karmaşık ittifaklar şeklini almaktadır. Bunlar, yerleşik işletmelerin teknoloji geliştiren ve yeni pazarlardan yararlanan esnek kombinasyonlar oluşturmasına olanak tanır (Bailey ve Bakos, 1997). Bu mecralarda dış kaynak kullanımı, genel olarak temel faaliyetlerin dış kaynak kullanımına dönüşmektedir. Bu durum farklı değer zinciri faaliyetlerinin dahili olarak yürütüldüğü geleneksel işletmeleri, işletme içinde giderek daha az işlemin gerçekleştirildiği bir ağ organizasyonuna hatta sanal organizasyonlara dönüştürmektedir (Tetteh ve Burn, 2001). Böylelikle dikey entegrasyonla ilgili geleneksel düşünceye meydan okuyan birçok sektörde ağ bağlantılı aracı işletmeler ortaya çıkmaktadır (Jarillo, 1993; Doz ve Hamel, 1998; Achrol ve Kotler, 1999). Hizmet firmaları da temel olarak çağrı merkezleri, faturalandırma hizmetleri ve hizmet dağıtım zincirleri, sipariş faaliyetleri gibi alanlarda çevrimiçi dış kaynak kullanımına gitmektedir (Baden-Fuller vd., 2000).

Bu araştırma kapsamında yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin takip ettiği rekabet stratejileri ile çevrimiçi sipariş faaliyetlerinde kullandıkları dış kaynak kullanımları tespit edilmiş ve beş kuvvet modelinin unsurlarından biri olan müşterilerin gücü arasındaki ilişkiler tasarlanan bir model kapsamında analiz edilmiştir. Sipariş alma faaliyetlerinde e-aracı kullanan işletmelerde, dış kaynak kullanımı, maliyet liderliği stratejisi kararları ve sektörel rekabet unsurlarından müşterilerin gücü arasındaki ilişkiyi analiz eden bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır

Porter (1980)'de tamamen yine Porter (1985)'de kısmen, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aynı anda uygulanmasına karşı çıkarak ortada sıkışık kalacakları görüşü bazı çalışmalarda destek bulmuştur (Hambrick, 1980; Dess ve Davis, 1984; Calingo, 1989). Bu çalışmadaki tanımlayıcı istatistik bulguları ise hem maliyet hem de farklılaştırma kararlarını içeren bir strateji izlemenin mümkün olduğunu iddia eden çalışma ve teorilerle (Miller, 1993; Miller ve Friesen, 1986; Kim ve Lim, 1988; Robinson ve Pearce, 1988; Murray, 1988; Hill, 1988; Hamel vd., 1989; Bush ve Sinclair, 1992 ; Miller ve Dess, 1993 ; Cronshaw vd., 1994; Wagner ve Digman, 1997; Day, 2000; Spanos vd., 2004; Kim ve Mauborgne, 2004; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; González-Rodríguez vd., 2018; Abbas vd., 2021) genel olarak örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre maliyet liderliği stratejisi kararları, işletmeler için sipariş alma faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını artırırken, müşterileri sektörel rekabet bağlamında daha güçlü hale getirmektedir. Dolayısıyla, bir işletme tarafından fiili dış kaynak kullanımına ne kadar çok önem veriliyorsa, maliyet liderliği stratejisi kararları ile müşterilerin gücü arasındaki ilişki o kadar güçlü ve olumludur; bu, iki çerçeve, maliyet liderliği stratejisi kararları ve dış kaynak kullanımının müşterinin gücünü açıklamada birlikte çalıştığını göstermektedir. Bu sonuçlar, maliyet liderliği stratejilerinin, müşterinin gücünü artıran çok önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya çıkardı; bu, daha yüksek düzeyde maliyet liderliği stratejisi kararları alan işletmelerin, sektörde daha yüksek müşteri gücü tehdidiyle karşı karşıya kalacağını göstermektedir. Maliyet liderliği ile ilgili çalışma sonuçları mevcut literatürdeki, çevrimiçi perakendeciliğin benzer ürünler için rekabeti artırdığını (Brynjolfsson vd., 2009) ve fiyat eşleşmesini artırdığını (Jing, 2018, Mehra vd., 2018), bunun da aşağı yönlü baskıya neden olduğunu ve müşterilerin güçlendiğini (Mou vd., 2020) gösteren literatürle paralellik göstermektedir.

Veri setinden elde edilen maliyet liderliği kararları ile dış kaynak kullanımı arasında pozitif ve yüksek etkiye işaret eden bulgular; çevrimiçi sipariş alma faaliyetlerini işletme içinde gerçekleştirmenin maliyetinin yüksek olacağını, dolayısıyla yeme içme sektöründe maliyet liderliği stratejisi kararları alan bir işletmenin, maliyetleri düşürmesi ve iyi fiyatlar sunmasının bir yolu olarak dış kaynak kullanımının önemli bir strateji olduğunu ima etmektedir. Bu sonuç, dış kaynak kullanımının en yaygın nedeni ve birincil motivasyon kaynağının maliyet azaltma ve maliyet verimliliği (Czerw vd, 2014; Joha ve Janssen, 2010; Polzin vd, 2016; Puolokainen vd, 2018 ; Zhu vd., 2017 ; Donada ve Nogatchewsky, 2009; McIvor, 2009) olduğunu savunan literatürle tutarlıdır.

İnternetin bilgi sağlama, müşterilerle iki yönlü iletişimi kolaylaştırma, pazar araştırması verilerini toplama, mal ve hizmetleri tanıtmaya ve nihayetinde çevrimiçi mal siparişini destekleme kapasitesi, işletmelere son derece zengin ve esnek yeni bir kanal sağlar (Basu ve Muylle, 2003). Bu fonksiyonları sağlayan internet işletmelere hedef pazarları genişletmek, müşteri iletişimini geliştirmek, ürün hatlarını genişletmek, maliyet etkinliğini iyileştirmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve özelleştirilmiş teklifler sunmak için bir mekanizma oluşturmaktadır (Srinivasan vd., 2002). Bu bağlamda yeme-içme sektöründe daha çok ürün satmak isteyen işletmeler, yeni teknolojiye erişmek ve bu teknolojiler aracılığıyla çevrimiçi pazarlara ulaşmak için sipariş alma faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına önem vermektedir. İşletmeler bu tip spesifik faaliyetleri dışarıdan temin ederek, yapılan yatırımları ve faaliyeti dışarıdan temin etmenin işlem maliyetlerini telafi edecek ölçekte ekonomilerinin bir sonucu olarak daha düşük üretim maliyetlerine sahip olacaklardır. Burada, çevrimiçi tedarikçinin benzersiz ve kendine özgü kaynakları, maliyet liderliği stratejisini daha da güçlendiren işletmeler için faydalar üretmektedir. Çalışma bulguları Bengtsson vd., (2009)'nin gerçekleştirdiği araştırmanın, düşük maliyet odaklı dış kaynak kullanımının yenilik nedenleriyle gerçekleştirilen dış kaynak kullanımından daha yaygın olduğu sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Acquaah vd., (2008)'nin maliyet liderliği stratejisi izleyen otellerin, maliyetleri düşürmenin ve iyi fiyatlar sunmanın bir yolu olarak dış kaynak kullanımına güvenmesi ve önem vermesi sonucuyla da uyumludur. Yine çalışma bulguları, Espino-Rodríguez ve Lai, (2014)'nin çalışmalarındaki bir işletme maliyet liderliği stratejisine ne kadar büyük önem verirse, faaliyet için arzu edilen dış kaynak kullanımı o kadar büyük olur sonucuna destek sağlamaktadır.

Bartel ve arkadaşlarına göre (2012) ayırıcı özelliği daha yüksek teknolojik değişiklikler olan ürün ve hizmetlerin kitlesel olarak uzmanlaşmış işletmeler tarafından üretilmesi daha makuldür. Dış kaynak kullanımı, müşteri işletmeleri bu külfetlere ve maliyetlere katlanmadan teknoloji ile ilgili avantajlara erişmektedir (Jurison, 1995). Özellikle son derece uzmanlaşmış doğası ve teknoloji bilgisinin önemli maliyeti göz önüne alındığında, hizmet sektöründeki işletmelerin teknoloji hizmetlerini dışarıdan temin etmesi faydalı olacaktır (Lamminmaki, 2008). Zira işletmelerin çevrimiçi satış işlemlerini gerçekleştirmek için bir Web sitesi kurması pahalı olabilir. Ayrıca sunucu yönetimi, güvenlik ve genellikle yetersiz olan e-ticaretle alakalı sayısız teknik işlev de işletme içi uzmanlık gerektirir. Bu sebeplerden dolayı küçük ve orta ölçekli işletmeler, Web sitelerini barındırmak için giderek daha fazla dış kaynak hizmeti almaya yönelmektedirler. Bu hizmetleri veren dış kaynak tedarikçileri ise kredi kartı işlemleri, sanal alışveriş sepetleri gibi her türden e-ticaret altyapısını DK kullanıcısı işletmeler için gerçekleştirmektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler dış kaynak kullanmaya daha fazla önem vermektedir. Başka bir deyişle bu sonuçlar maliyet liderliği stratejisi kararları ne kadar yoğunsa, gerçekleştirilen dış kaynak kullanımına verilen önemin de o kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışmada DKK'nın işletmelerin, değişen tüketici ihtiyaçlarına gerekli şekilde cevap vererek elde ettikleri rekabet avantajlarını ve pazar paylarını artırmalarına olanak sağlaması (Segouin vd., 2005), değişime cevap verebilme kabiliyetini artırma (Freidman, 2005), işletmenin DKK'na konu faaliyeti yeterince yerine getirme kabiliyetine, kaynaklara veya kapasiteye sahip olmadığı (McIvor, 2008) durumlarda önem kazanması yönüyle de araştırma sonuçları teoriyle uyumludur.

Genel anlamda, araştırmanın bir başka sonucu ise dış kaynak kullanımının aracılığı dahil edilmeden, farklılaştırma stratejisi kararları ile müşterinin gücü arasındaki ilişki negatiftir. Başka bir deyişle çalışma bulguları yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisi kararları alan işletmelerin, sektörde daha düşük düzeyde müşteri gücü tehdidiyle karşı karşıya kalacağını göstermektedir. Bu sonuç Porter, (1985) ve Morschett vd., (2006)'nin farklılaşmanın önemini vurgulayan görüşleriyle uyumludur. Yine bu sonuç ilginç bir şekilde, Porter'ın (2001) internetin iş dünyasında oyunun kurallarını değiştirmedigine dair kavramsal iddiasına ampirik destek sağlamıştır. Porter, internete özgü stratejiler yerine, benzersiz ürünler, tescilli içerikler, ayırt edici fiziksel faaliyetler, üstün ürün bilgisi, güçlü kişisel hizmet ve ilişkiler gibi geleneksel güçlü

farklılaştırmaların daha güçlü rekabet avantajı ortaya çıkaracağını savunan görüşüyle uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Bu durum yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisi kararları alan işletmelerin, sektörde çevrimiçi dış kaynak kullanımına daha az önem vereceği ve bu durumun müşterilerin gücünü azaltacağını göstermektedir. Fakat çalışmanın bir diğer sonucu, çevrimiçi dış kaynak kullanımının müşterinin gücünü artıran çok önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya çıkarmasıdır.

Ayrıca, bu çalışmada, ilk kez ortaya konulan çevrimiçi dış kaynak kullanımının farklılaştırma stratejisi ile sektörel rekabet unsurlarından müşterinin gücü arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucu önceki literatürü genişletmektedir. İşletmeler için dış kaynak kullanmanın müşterinin gücü üzerindeki pozitif aracılık etkisi önemli olmasına rağmen, farklılaşma stratejisi kararlarının müşterilerin gücü üzerindeki negatif yönlü etkisini azaltsa da kıramamaktadır. Başka bir deyişle farklılaştırma stratejisi kararları ile artan rekabet avantajını dış kaynak kullanımı ile artan müşterilerin gücü tamponlamaktadır. Farklılaştırma stratejisi kararları uygulayan işletmeler için sipariş alma faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı, maliyet liderliği stratejisine ağırlık veren işletmelere göre daha düşüktür. Bunun nedeni farklılaşmaya dayalı bir strateji, müşteriye odaklanmayı ve daha yüksek kaliteyi ve daha spesifik varlıkları içerir ve gerektirir; bu nedenle, faaliyetler daha az dış kaynaklıdır. Çalışmanın sonuçları Bengtsson vd., (2009) çalışmasındaki farklılaşmayı vurgulayan yenilik odaklı bir dış kaynak kullanımının daha az kullanıldığı sonucuyla paralellik göstermektedir.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi kararları ile ilgili sonuçlar, Porter (1985) tarafından yapılan sınıflandırmayı kullanan rekabetçi strateji perspektifinin, dış kaynak kullanımının önemini açıklamada yararlı olduğunu göstermektedir. Buna göre dış kaynak kullanımı kararları, işletmelerin rekabet stratejilerinden etkilenir. Bu çalışma, rekabet stratejisi ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Teorik literatürde, kapsamlı olmasa da farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin bir faaliyetin dış kaynak kullanımını etkileyebileceği iddia edilmiştir (Porter, 1980; Harrigan, 1985; Mariotti ve Cainarca, 1986).

Son olarak literatürde internet bağlantıları için hangi rekabet stratejilerinin uygun olduğu tartışmalarına da (Zhuang ve Lederer 2003; Kim vd., 2004, Parnell 2006; Kulatunga 2008; Su vd., 2017) çalışma ampirik olarak katkı sunmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları ve tartışmalar bağlamında işletme yöneticilerine, sektör temsilcilerine ve gelecekte konuyla ilgili araştırma yapacak akademisyenlere şu önerileri sunabiliriz:

Müşteriler internet üzerinden gerçekleştirdiği alışverişlerinde her zamankinden daha fazla güce sahiptir. Çevrimiçi incelemeler ve mobil web erişimi sayesinde müşteriler, işletmelerin ürünleri, hizmetleri, rakipleri ve fiyatları hakkında sizden daha fazla bilgi sahibi olurlar. Bu durum, müşterilerin talep, fiili piyasa fiyatları ve hatta tedarikçi maliyetleri hakkında tam bilgiye sahip olduğu durumlarda, müşterilere daha fazla pazarlık avantajı sağlar (Bakos, 1998). Çalışma modelinin sonuçları ve yapılan literatür taraması göstermektedir ki yeme-içme sektöründe internet üzerinden sipariş veren müşteriler pazarlık gücünü artırmıştır. Üretim gücü, dağıtım gücü ve bilgi ustalığı gibi geleneksel rekabet engelleri işletmeler için artık yetersizdir. Müşteri çağı olarak isimlendirebileceğimiz bu yeni dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı, müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak ve onlarla etkileşim kurmaktır. Yakın geleceğin pazarlama stratejileri ve işletme faaliyetlerinin müşteriye değer sağlamaya dönük düzenleneceği ve değerlendirileceği pek çok yazar tarafından belirtilmektedir.

Bu çalışma, rekabet stratejileri ile müşterinin gücü arasındaki ilişkinin DK kullanımının önemi aracılığıyla müşterinin gücünün neden arttığını açıklamaya katkıda bulunabilecek DK tedarikçileriyle olan ilişkiyi analiz etmemektedir. Rekabet stratejisi kararları ve müşterinin gücü arasındaki ilişkide aracı değişken olarak DKK tedarikçisi ile iş birliği, güven ve bağlılığa dayalı örgütler arası ilişki türünü kullanabilecek bir model ilerde çalışılabilir.

Gelecekteki çalışmalar, dış kaynak kullanımını yeme-içme sektöründe moderatör değişken olarak kullanarak, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin sektörel rekabet avantajını ve örgütsel performansı nasıl etkilediğini analiz edebilirler. Bu tip bir çalışma Gilley ve Rasheed (2000) tarafından yapılmıştır. Ancak bu konu yeme-içme sektöründe incelenmediği için genelleneme yapılması için uygun değildir. Ayrıca, analiz edilen üç bakış açısına (rekabet stratejisi, dış kaynak kullanımı ve müşterilerin gücü) dayalı olarak burada kurulan hipotezlerin endüstriyel sektör ve özellikle çevrimiçi dış kaynak kullanımına giden diğer sektörlerde test edilmesi literatür açısından faydalı olacaktır.

Porter'in rekabet modeli unsurlarının her birini doğrudan ilişkilendiren farklı dış kaynak kullanım türlerini araştırmak literatüre önemli araştırma katkıları sunacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarını doğrulamak için aynı çalışmayı başka sektörler için ayrıca farklı aracı işletmeler üzerinden yürütmek de yararlı olabilir. Porter'in stratejik karar tipleri ile beş güç modeli ve dış kaynak kullanımı arasındaki etkilerin uzun vadeli incelenebileceği boylamsal bir örneklem kullanılması daha kapsamlı sonuçlar elde etmek için esastır. Bu durum farklı ekonomik aralıklar içindeki değişimi göstermesi açısından da değerli olacaktır. Bu çalışma ayrıca, Porter'ın beş güç modelindeki rekabet güçlerini sistematik olarak incelemek için gelecekteki araştırmaları teşvik edebilir.

İşletme yöneticileri, sürekli değişen çevre koşulları altında, rekabet stratejileri kararları ile DKK faaliyetleri ve sektörel rekabet unsurları değerlendirirken bu çalışma modelinde olduğu gibi, durumu bir bütün olarak görmeli ve değerlendirmelidir. Özellikle internet, iletişim ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler geleneksel olarak uygulanan rekabet strateji kararları ve sonuçları üzerinde yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler sık sık değişen çevresel şartları, sektörel rekabet unsurlarını ve uygulanan rekabet stratejileri ile geri bildirimleri ve gerçekleşen sonuçları takip etmeli gerekli önlemleri almalıdırlar. Çalışma modeli ve sonuçları bağlamında yeme içme sektöründe özellikle işletme yöneticileri, farklılaştırma stratejisi kararlarına ağırlık vermelidirler.

Yeme içme sektöründe satıcı değiştirme maliyetinin hiç olmaması, ürünlerin kolay taklit edilmesi vb. özellikler müşterilerin elini güçlendiren ve pazarlık kozlarını artıran hususlardır. Bu çalışmanın bulgularına göre maliyet liderliği stratejisi kararlarını daha yoğun uygulayan işletmeler zaten güçlü konumda olan müşterilerin pazarlık gücünü daha da artırmaktadır. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren, özellikle de çevrimiçi DKK gerçekleştiren işletmelerin yönetici ve işletme sahipleri, rekabet avantajı ve ürüne değer katan, markalaşma, tescilli içerikler, ayırt edici fiziksel faaliyetler, üstün ürün bilgisi, güçlü müşteri hizmet ve ilişkileri gibi farklılaştırma stratejileri kararlarına ağırlık vermeleri gerekmektedir.



## KAYNAKLAR

- Abbas S., Al-Abrow H., Abdullah H. O., Alnoor A., Khattak Z. Z., Khaw K. W., (2021). "Encountering Covid-19 and Perceived Stress and the role of a Health Climate Among Medical Workers", *Curr Psychol*, 1-14.
- Abrahamsson M., Andersson D., Brege S., (2003). "Outsourcing–Från Mode Och Trend Till Balanserat Strategibeslut", *Management Magazine*, (05).
- Achrol R. S., Kotler P., (1999). "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 146-163.
- Ackoff R. L., (1990). "Redesigning the Future", *Systems Practice*, 3(6), 521-524.
- Acquaah M., Yasai-Ardekani M., (2008). "Does the Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from A Transition Economy in Sub-Saharan Africa", *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Acquaah M., Yasai-Ardekani M., (2008). "Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from a Transition Economy in Sub-Saharan Africa", *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Adcock R., Collier D., (2001). "Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research", *American Political Science Review*, 95(3), 529-546.
- Adeyemi I. I., Ibrahim O. O., Hammed G. O., (2012). "Effect of Outsourcing Strategy on Project Success", *Transnational Journal of Science and Technology*, 2(6), 128-143.
- Adib A., Habib F. (2016). "Strategic Planning for Spatial Development in The Historical Tissue of Yazd City with A Tourism Approach", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Retrieved from <http://european-science.com>, 5(3), 595.
- Aissaoui N., Haouari M., Hassini E., (2007). "Supplier Selection and Order Lot Sizing Modeling: A Review", *Computers & Operations Research*, 34(12), 3516-3540.
- Ajitabh A., Momaya K., (2004). "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models", *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Akbulut Y., Terekli G., Yıldırım T., (2013). "Türk Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Sistematik Bir İnceleme", *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 11(2):25-33.
- Akdoğan A., Asuman ve Korhan Karacaoğlu, (2003). "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklarda Yararlanma Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 91-107.
- Aktan C. C., (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktaş M., (2012). "İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi", *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 91-102.

- Alayoğlu N., (2010). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:9 Sayı:17 Bahar, 27-49.
- Alexander M., Young D., (1996a). “Outsourcing: Where’s the Value?”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 728-730.
- Alexander M., Young D., (1996b). “Strategic Outsourcing”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 1, pp. 116-119.
- Allen R. S., Helms M. M., Jones H., Takeda M. B., White C. S., (2008). “Porter’s Business Strategies in Japan”, *Business Strategy Series*, Vol. 9 No. 1, pp. 37-44.
- Allen R. S., Helms M. M., Takeda M. B., White C. S., White C., (2006). “A Comparison of Competitive Strategies in Japan and the United States”, *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 24-35.
- Allen S., Chandrashekar A., (2000). “Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning”, *Business Horizons*, March-April, 25-34.
- Alreck P. L., Settle R. B., (2004). “*The Survey Research Handbook*”, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Alshammari F. D., Ahmed H. G., Alshammari D., Alharbi A. M., Alsaedi A. S., Elsbaly A. (2019). “Population Insight of the Relationship Between Lifestyle and Cancer: A Population-Based Survey”, *AIMS Public Health*, 6(1), 34.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., (2007). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 226.
- Altuntaş G., (2010). “*Girişimcilik ve Stratejik Yönetimler: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi’nde İşleme İşletmelerinde Üzerinde Test*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ambastha A., Momaya K., (2004). “Competitiveness of Firms: A Review of Theory, Frameworks and Models”, *Singapore Management Review*, 26 (1): 45-61.
- Amoako-Gyampah K., Acquah M. (2008). “Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in A Developing Economy Environment”, *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575-592.
- Amor A. M., Vázquez J. P. A., Faiña J. A., (2020). “Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment”, *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Amzat I. H., Don Y., Fauzee S. O., Hussin F., Raman A., (2017). “Determining Motivators and Hygiene Factors Among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis”, *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78-97.
- Anand D., Mantrala M., (2019). “Responding to Disruptive Business Model Innovations: The Case of Traditional Banks Facing Fintech Entrants”, *Journal of Banking and Financial Technology*, 3(1), 19-31.
- Anderson A. H., Barker D., (1994). “Effective Business Policy: A Skills and Activity-Based Approach”, *Blackwell Business*.

- Anderson B. (2001)., “The Hidden Costs of It Outsourcing”, *Computer Aid News and Notes*, 12-16.
- Anderson C., (2013), “Mexico: The New China”, Available At: [www.nytimes.com/2013/01/27/opinion/sunday/the-tijuana-connection-a-template-for-growth.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/01/27/opinion/sunday/the-tijuana-connection-a-template-for-growth.html?_r=0) (accessed January 31, 2013).
- Anderson E., (1988). “Strategic Implications of Darwinian Economics for Selling Efficiency and Choice of Integrated or Independent Sales Forces”, *Management Science*, 34(5), 599-618.
- Anderson M. C., (1997). “A primer in Measuring Outsourcing Results”, *National Productivity Review*, 17(1), 33-41.
- Andrews R., Boyne, G. A., Walker, R. M., (2006). “Strategy Content and Organisational Performance: An Empirical Analysis”, *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.
- Andriotis K., (2004). “Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry”, *Tourism Today*, 4(1), 131-145.
- Ang S., Cummings L. L., (1997). “Strategic Response of Institutional Influences on Information Systems Outsourcing”, *Organization Science*, Vol. 8, No. 3, pp. 235-56.
- Ang S., Straub D., (1998). “Production and Transaction Economies and Is Outsourcing: A Study of US Banking Industry”, *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 535-552.
- Anubha A., Jain A., Hooda M., (2019). “Consumer Engagement Towards Travel Websites and Purchase Intentions”, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(8), 2788-2794.
- Aragón-Sánchez A., Sánchez-Marín G., (2005). “Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Aron R., Clemons E., Reddi S., (2005). “Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk”, *Journal of Management Information Systems*, Fall, Vol. 22, No. 2, pp. 37-55.
- Arpacı Ö. Y. (2019). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi”, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Arrivillaga C., Rey L., Extremera N., (2022). “A Mediated Path from Emotional Intelligence to Problematic Social Media Use in Adolescents: The Serial Mediation of Perceived Stress and Depressive Symptoms”, *Addictive Behaviors*, 124, 107095.
- Arvanitis S., Loukis E. N., (2013). “Outsourcing and Firm Performance—A Comparative Study of Swiss and Greek Firms”, *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 771-806.
- Atkinson J., (1984). “Manpower Strategies for Flexible Organisations”, *Personnel Management*, 16(8), 28-31.

- Aubert B. A., Patry M., Rivard S., (1998). "Assessing The Risk of It Outsourcing", *In Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol. 6, pp. 685-692.
- Augustson M., (1998). "It Outsourcing Relationships: A Transaction Cost Analysis of Two Cases", IMIE Licentiate Thesis, No. 8. Linköpings Studies in Science and Technology Thesis No. 667: LIU-TEK-LIC-1998:02. Division of Industrial Management and Economics. Department of Management and Economics, Linköping, Linköping University, Sweden.
- Awade P. R., (2014). "Implementation of Combination Strategy Based on Porter's Model: Success Built on Lost Opportunity in Industrial Lubricants", *Asian Journal of Management Research*, 4(4), 699-710.
- Aziz A., (2008). "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri ve Yöntemleri*", 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B., (2000). "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-Defines Competitive Strategy and Structure", *European Management Journal*, 18(3), 285-295.
- Bailey J. P., Bakos Y., (1997). "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries", *International Journal Of Electronic Commerce*, 1(3), 7-20.
- Bailey W., Masson R., Raeside R., (2002). "Outsourcing in Edinburgh and the Lothians", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 83-95.
- Bakos Y., (1998). "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet", *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42.
- Baldwin L. P., Irani Z., Love P. E. (2001). "Outsourcing Information Systems: Drawing Lessons From A Banking Case Study", *European Journal of Information Systems*, 10(1), 15-24.
- Bardhan I., Whitaker J., Mithas, S. (2006). "Information Technology, Production Process Outsourcing, and Manufacturing Plant Performance", *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 13-40.
- Barney J. B., (1986). "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.
- Barney J. B., (1996), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", *Addison-Wesley*, New York, NY.
- Barney J. B., (2002). "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline", *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
- Barney J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney J., Hesterly W. S., (2012). "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", (Fourth Edition), *NJ: Pearson Education*, Upper Saddle River.
- Barney J., Hesterly, W. S., (2006). "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts", *Pearson Prentice Hall*. New Jersey.

- 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), 1173-1182.
- Bartel A. P., Lach S., Sicherman N., (2005). "Outsourcing and Technological Change", <https://www.nber.org/papers/w11158>.
- Bartel A. P., Lach S., Sicherman N., (2012). "Technological Change and The Make-or-Buy Decision", *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 30(1), 165-192.
- Barthelemy J., (2001). "The Hidden Costs of It Outsourcing", *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 60.
- Barthelemy J., (2003a). "The Hard and Soft Sides of It Outsourcing Management", *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Barthelemy J., (2003b). "The Seven Deadly Sins of Outsourcing", *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Baruch Y., Holtom B. C., (2008). "Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research", *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Barutçu S., (2008). "Porter's Five Forces Analysis for Natural Stone Industry and Competitive Strategies", *Journal of Global Strategic Management*, 3, 57-67.
- Barwise P., Meehan S. (2004). "Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most", *Harvard Business Review Press*.
- Bastl M., Johnson M., Lightfoot H., Evans S., (2012). "Buyer–Supplier Relationships In A Servitized Environment: An Examination with Cannon and Perreault's Framework", *International Journal of Operations and Production Management*, 32(6), pp. 650-675.
- Basu A., Muylle S., (2003). "Online Support for Commerce Processes by Web Retailers", *Decision Support Systems*, 34(4), 379-395.
- Baumann O., (2015). "Models of Complex Adaptive Systems in Strategy and Organization Research", *Mind & Society*, 14(2), 169-183.
- Bayırlı R., Kaynar Y., (2011). "*Ankara Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi*", Ankara: Ankara Kalkınma Ajansı.
- Beal R. M., (2000). "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Beasley M., Bradford M., Pagach D., (2004). "Outsourcing? At Your Own Risk", *Strategic Finance*, 86(1), 22.
- Beaumont N., Sohal A., (2004). "Outsourcing in Australia", *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
- Belcourt M., (2006). "Outsourcing–The Benefits and The Risks", *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 269-279.

- Bengtsson L., Von Haartman R., Dabhilkar M., (2009). "Low-Cost Versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing", *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 35-47.
- Bennet A., Bennet D., (2013). "Decision-Making in the New Reality: Complexity, Knowledge and Knowing", *Frost, WV: MQIPress*.
- Bensaou M., (1999). "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships", *Sloan Management Review*, 40(4), pp.35-44.
- Berggren C., Bengtsson L., (2004). "Rethinking Outsourcing in Manufacturing: A Tale of Two Telecom Firms", *European Management Journal*, 22(2), 211-223.
- Berne C., Garcia-Gonzalez M., Mugica J., (2012). "How ICT Shifts the Power Balance of Tourism Distribution Channels", *Tourism Management*, 33(1), 205-214.
- Bettis R. A., Bradley S. P., Hamel G., (1992). "Outsourcing and Industrial Decline", *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7-22.
- Beulen E., Ribbers P., Roos J., (2006). "Managing It Outsourcing", *Routledge*, London and New York.
- Bircan H., Karagöz Y., Kasapoğlu Y., (2003). "Ki-Kare ve Kolmogorov-Smirnov Uygunluk Testlerinin Simülasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 69-80.
- Bland M., (2015). "An Introduction to Medical Statistics", 4th ed. Oxford: *Oxford University Press*.
- Blumberg D. F., (1998). "Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 5-18.
- Boardman A., Shapiro D., Vining A. (2004). "A Framework for Comprehensive Strategic Analysis", *Journal of Strategic Management Education*, 1(2), 1-36.
- Boone L. E., Kurtz D. L., (1996). "Contemporary Business, Eight Edition", *Dryden Press*, New York.
- Borah P., Barnidge M., Rojas H., (2022). "The Contexts of Political Participation: The Communication Mediation Model Under Varying Structural Conditions of the Public Sphere", *The International Journal of Press/Politics*, 27(4), 942-962.
- Bordean O. N., Borza A. I., Nistor R. L., Mitra C. S., (2010). "The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178.
- Botten N., McManus J., (1999). "Competitive Strategies for Service Organisations", West Lafayette, IN: *Purdue University Press*.
- Bourgeois L., (1996). "Strategic Management from Concept to Implementation", Fort Worth, TX: *Dryden Press*.
- Bowman C., (2008). "Generic Strategies: A Substitute for Thinking", *The Ashridge Journal*, 5, 6-11.

- Bozarth C., Handfield R., Das A., (1998). "Stages of Global Sourcing Strategy Evolution: An Exploratory Study", *Journal of Operations Management*, 16(2-3), 241-255.
- Bozkurt Ö. Ç., Kalkan A., Arman M., (2014). "The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 222-229.
- Bozkurt V., (2000). "Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar, (Der. Veysel Bozkurt, Küreselleşmenin İnsani Yüzü)", *Alfa Yayınları*, Bursa.
- Bragg S. M., (2006). "Outsourcing: A Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, and Maintaining Control of the Process", *Wiley*: New York, NY, USA.
- Bresnen M., Fowler C., (1994). "The Organizational Correlates and Consequences of Subcontracting: Evidence from A Survey of South Wales Businesses", *Journal of Management Studies*, 31(6), 847-864.
- Brewerton P., Millward L., (2002). "*Organizational Research Methods*", London: Sage.
- Brock-Utne B., (1996). "Reliability and Validity in Qualitative Research within Education in Africa", *International Review of Education*, 42(6), 605-621.
- Brown T. A., (2006). "Confirmatory Factor Analysis for Applied Research", New York, NY, US.
- Browne J., Halverson T. F., Vilaradaga R., (2021). "Engagement With A Digital Therapeutic for Smoking Cessation Designed for Persons with Psychiatric Illness Fully Mediates Smoking Outcomes in a Pilot Randomized Controlled Trial", *Translational Behavioral Medicine*, 11(9), 1717-1725.
- Bruck F., (1995). "Make Versus Buy: The Wrong Decisions Cost", *The McKinsey Quarterly*, (1), 28.
- Brunhes B., (1989). "Labour Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries", *Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises*, 11-36.
- Bryce D. J., Useem M., (1998). "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", *European Management Journal*, 16(6), 635-643.
- Brynjolfsson E., Hu Y., Rahman M. S., (2009). "Battle of the retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition", *Management Science*, 55(11), 1755-1765.
- Budak G., Budak G., (2004). "*İşletme Yönetimi*", *Bariş Yayınları Fakülteler Kitabevi*, Gözden Geçirilmiş, 5. bası, İzmir.
- Buhalis D., Harwood T., Bogicevic V., Viglia G., Beldona S., Hofacker C., (2019). "Technological Disruptions in Services: Lessons from Tourism and Hospitality", *Journal of Service Management*, 30(4), 484-506.
- Burchell B., Marsh C., (1992). "The Effect of Questionnaire Length on Survey Response", *Quality and Quantity*, 26(3), 233-244.
- Burgelman R. A., (1991). "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science*, 2(3), 239-262.

- Burke R. J., Ng E., (2006). "The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Burnes B., (1996). "Managing Chance: A Strategic Approach to Organizational Dynamics", *Great Britain: Financial Times Pitman Publishing*.
- Burton T. T., (1988). "Jit/Repetitive Sourcing Strategies: 'Tying the Knot' With Your Supplier", *Production and Inventory Management Journal*, 29(4), 38-41.
- Bush R. J., Sinclair S. A., (1992). "Changing Strategies in Mature Industries: A Case Study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(4), 63-72.
- Buvik A., Grønhaug, K. (2000). "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-Ordination in Industrial Buyer–Seller Relationships", *Omega*, 28(4), 445-454.
- Büber İ., (1999). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Bühner R., Tuschke A., (1997). "Outsourcing", *Die Betriebswirtschaft*, Vol.: 57, Iss. 1, pp. 20-30.
- Bülbül H., (2007). "Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 91-120.
- By R. T., (2005). "Organisational Change Management: A Critical Review", *Journal Of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cachon G. P., Swinney R., (2009). "The Impact of Strategic Consumer Behavior on The Value of Operational Flexibility", In *Consumer-Driven Demand and Operations Management Models* (pp. 371-395). *Springer*, Boston, MA.
- Calantone R. J., Stanko M. A. (2007). "Drivers of Outsourced Innovation: an exploratory Study", *Journal of Product Innovation Management*, 24(3), 230-241.
- Calingo L. M. R., (1989). Environmental Determinants of Generic Competitive Strategies: Preliminary Evidence from Structured Content Analysis of Fortune and Business Week Articles (1983-1984) 1. *Human Relations*, 42(4), 353-369.
- Campbell J. D., (1995). "Outsourcing in Maintenance Management: A Valid Alternative To Self-Provision", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- Campbell-Hunt C., (2000). "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis", *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Campos B. N., (2001). "El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 10(2): 43-56.
- Cáñez L.E., Platts K.W., Probert D.R., (2000). "Developing A Framework for Make-or-Buy Decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1312-1330.



- Caniëls M. C., Roeleveld A., (2009). "Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions", *European Management Journal*, 27(6), 402-417.
- Cant M., Jaynes L., (1998). "What Does Outsourcing Bring You That Innovation Cannot? How Outsourcing is Seen—and Currently Marketed—As a Universal Panacea", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 2-3, 193-201.
- Carpenter M. A., Sanders W. G., (2009). "Strategic Management", New Jersey: *Pearson Education*.
- Casale F., (2001). "It Index 2001", The Outsourcing Institute/Sungard Sourcing Report, April 15.
- Casani F., Luque M. A., Rodríguez J., Soria P., (1996). "Outsourcing As A Theoretical Insight into The New Organizational Models", Madrid, *Universidad Autónoma de Madrid-Documentos IADE*, (48).
- Cascio W. F., (1993). "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95-104.
- Cassiman B., Sieber S. (2007). "The Impact of the Internet on Market Structure", *Handbook of Information Technology in Organizations and Electronic Markets*, 299-322.
- Certo S. C., Peter J. P., (1991). "Strategic Management Concept", USA: *McGraw, Hill Inc.*
- Chaffey D., Ellis-Chadwick F., (2019). "Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice", *Pearson*, UK.
- Chang M., (2004). "Sun Tzu and Sustainable Competitive Advantage", In 2004 IEEE *International Engineering Management Conference* (IEEE Cat. No. 04CH37574), Vol. 1, 153-157, IEEE.
- Chathoth P. K., Olsen M. D., (2005). "Lodging Industry Competitive Strategies: Developing A Multidimensional Causal Empirical Model to Test the Relationship Between Strategy and Performance", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(2), 67-86.
- Chen Y., Gao Y., Li H., Deng Q., Sun C., Gao F., (2021). "Shyness and Mobile Phone Dependency Among Adolescents: A Moderated Mediation Model of Basic Psychological Needs and Family Cohesion", *Children and Youth Services Review*, 130, 106239.
- Chen Z., (2008). "Defining Buyer Power", *Antitrust Bull.*, 53(2), 241-247.
- Chesbrough H. W., Garman A. R., (2009). "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", *Harvard Business Review*, 87(12), 68-76.
- Chesbrough H. W., Teece D. J., (1996). "When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, 74(1), 65-73.
- Choi T. R., Choi J. H., Sung Y., (2019). "I Hope to Protect Myself from The Threat: The Impact of Self-Threat on Prevention-Versus Promotion-Focused Hope", *Journal of Business Research*, 99, 481-489.

- Choy K. L., Lee W. B., Lau H. C., Choy L. C., (2005). "A Knowledge-Based Supplier Intelligence Retrieval System for Outsource Manufacturing", *Knowledge-Based Systems*, 18(1), 1-17.
- Christopher M., (1998), Logistics and Supply Chain Management—Strategies for Reducing Cost and Improving Services, *Financial Times/Pitman Publishing*, London.
- Christopher M., (2000). "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Chua A. L., Pan S. L., (2008). "Knowledge Transfer and Organizational Learning in Is Offshore Sourcing", *Omega*, 36(2), 267-281.
- Clark K. B., Fujimoto T., (1990). "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review*, 68(6), 107-118.
- Clarke T., Clegg S., (2000). "Management Paradigms for the New Millennium", *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 45-64.
- Cohen A. S., Lane W. M., Cotton W. D., Kassim N. E., Lazio T. J. W., Perley R. A., Condon J. J., Erickson W. C. (2007). "The VLA Low-Frequency Sky Survey", *The Astronomical Journal*, 134(3), 1245-1262.
- Cohen K. J., Cyert R. M., (1973). "Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring", *The Journal of Business*, 46(3), 349-367.
- Cohen W. A., (2008). "A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher", *American Management Association*, New York.
- Collis D. J., (1991). "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.
- Conant J. S., Mokwa M. P., Varadarajan P. R., (1990). "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Conner K. R., (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm?", *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cook D. A., Beckman T. J., (2006). "Current Concepts in Validity and Reliability for Psychometric Instruments: Theory and Application", *The American Journal of Medicine*, 119(2), 166.e7-166.e16.
- Coombs R., Harvey M. Tether B. S., (2003). "Dağıtılmış Tedarik ve Yenilik Süreçlerinin Analizi", *Endüstriyel ve Kurumsal Değişim*, 12(6), 1125-1155.
- Corbett M. F., (1998). "Outsourcing: Beyond Buying Services", *Facilities Design & Management*, 17(1), 40-3.
- Corbett M. F., (2004). "The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right", Chicago, *Dearborn Trade*.
- Cox A., (2004). "Business Relationship Alignment: on the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange", *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), pp. 410-420.

- Cox III E. P., (1980). "The Optimal Number of Response Alternatives for A Scale: A Review", *Journal of Marketing Research*, 17(4), 407-422.
- Cronbach L. J., (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronshaw M., Davis E., Kay J., (1994). "On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's", *British Journal of Management*, 5(1), 19-32.
- Currie W. L., (1998). "Using Multiple Suppliers to Mitigate the Risk of It Outsourcing at ICI and Wessex Water", *Journal of Information Technology*, 13(3), 169-180.
- Currie W. L., Willcocks L. P., (1998). "Analysing Four Types of It Sourcing Decisions In the Context of Scale, Client/Supplier Interdependency and Risk Mitigation", *Information Systems Journal*, 8(2), 119-143.
- Czerw A., Kowalska M., Religioni U., (2014). "Public Health Differences in The Use of Outsourcing in Public and Private Institutions Providing Medical Services", *Archives of Medical Science*, 10(3), 618-629.
- Çeltek E., Bozdoğan M., (2013). "Turizm İşletmelerinde E-Ticaret: yemeksepeti.com'da Satış Yapan Yiyecek-İçecek İşletmelerinin İncelenmesi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(3), 611-643.
- Çokluk Ö., Şekercioglu G., Büyüköztürk Ş., (2012). "Sosyal bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları (Vol. 2)", *Pegem Akademi*, Ankara,
- Dabhilkar M., Bengtsson L., (2008). "Invest or Divest? On the Relative Improvement Potential in Outsourcing Manufacturing", *Production Planning and Control*, Vol. 19, No. 3, pp. 212-228.
- Daft R. L. (2007). "Organization Theory and Design", *Thomson South-Western Publishing*, Ninth Edition, United States of America.
- Daft Richard L., (2001). "*Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Seventh Edition, United States of America, 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: *Free Press*.
- Dälken F., (2014). "*Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning The Relevance for Today's Business*", Bachelor's Thesis, University of Twente, Netherlands.
- Dankbaar B., (2007). "Global Sourcing and Innovation: the Consequences of Losing Both Organizational and Geographical Proximity", *European Planning Studies*, 15(2), 271-288.
- Datareportal, (2020). "Digital 2020: July global statshot", <https://datareportal.com/reports/digital-2020-july-global-statshot>. (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).
- Davenport T. H., (2005). "The Coming Commoditization of Processes", *Harvard Business Review*, 83(6), 100-108.
- Davidson A., Copulsky J., (2006). "Managing Webmavens: Relationships with Sophisticated Customers Via the Internet can Transform Marketing and Speed Innovation", *Strategy & Leadership*, 34(3), 14-22.

- Day G. S., (2000). "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Day G. S., Wensley R., (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Boer L., Labro E., Morlacchi P. (2001). "A Review of Methods Supporting Supplier Selection", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75-89.
- De Bruyn, H. E., Kruger S., (1998). "Strategic Management Workbook", 2nd Edition, Vanderbijlpark, South Africa: Entepro.
- De La Cruz H., D'Urso P.A., Ellison A., (2014). "The Relationship between Emotional Intelligence and Successful Sales Performance in the Puerto Rico Market", *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(3), 6-39.
- De Leeuw A. C., Volberda H. W., (1996). "On The Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective", *Omega*, 24(2), 121-139.
- De Leeuw E. D., (2005). "To Mix or Not to Mix Data Collection Modes in Surveys", *Journal of Official Statistics*, 21(5), 233-255.
- De Long D. W., Fahey L., (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.
- De Navarrete F. C. F., De La Torre M. A. L., Lambán P. S., Pomeda J. R., (1996). "La Problemática Del Outsourcing", *Economistas*, 14(72), 86-98.
- Dean J. W., Evans J. R., (1994). "Total Quality: Management, Organization, and Strategy", *West Publishing Company*, USA.
- Deavers K. L., (1997). "Outsourcing: A Corporate Competitiveness Strategy, Not A Search for Low Wages", *Journal of Labor Research*, 18(4), 503-519.
- Degraeve Z., Labro E., Roodhooft F., (2000). "An Evaluation of Vendor Selection Models from A Total Cost of Ownership Perspective", *European Journal of Operational Research*, 125(1), 34-58.
- Dekkers R. (2011). "Impact of Strategic Decision Making for Outsourcing on Managing Manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 935-965.
- Deloitte Consulting, (2005). "Calling A Change in the Outsourcing Market", New York, NY: Deloitte Consulting Retrieved, October 10 2021 from, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us\\_outsourcing\\_callingachange.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_outsourcing_callingachange.pdf).
- Deloitte Consulting, L. L. P., (2005). "Calling a Change in the Outsourcing Market", The Realities for the Worlds Largest Organizations.
- Dereli B., (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Aralık.
- DeSarbo W. S., Anthony Di Benedetto C., Song M., Sinha I., (2005). "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.

- Dess G. G., Davis P. S., (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess G. G., Rasheed A. M., McLaughlin K. J., Priem R. L., (1995). "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, 9 (3), 7-20.
- Dev C. S., Hubbard J. E., (1989). "A Strategic Analysis of the Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(1), 19-23.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1994). "Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu", Ankara, Kasım 1994, <http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik432> (15 Şubat 2021), s.14.
- Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B., (2004). "Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature", *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102.
- Dickson G. W., (1996). "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", *The Journal of Supply Chain Management Supplier Performance*, Vol. 2, No. 1, 28-41.
- Dickson P. R., Ginter J. L., (1987). "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.
- Dillman D. A., Phelps G., Tortora R., Swift K., Kohrell J., Berck J., Messer B.L., (2009). "Response Rate and Measurement Differences in Mixed-Mode Surveys Using Mail, Telephone, Interactive Voice Response (IVR) and The Internet", *Social Science Research*, 38(1), 1-18.
- Dillon W. R., Madden J. T., Firtle N. H., (1993). "Essentials of Marketing Research", Boston: Irwin.
- Dimitrieska S., (2016). "How to Gain Competitive Advantage in The Marketplace", *Entrepreneurship*, Faculty of Economics, South-West University, Neofit Rilski Blagoevgrad, Retrieved from <http://journals.sagepub.com/home/joe>, 4(1), 116-126.
- Dinçer Ö., (1998). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", *Beta Basım Yayın*, İstanbul.
- Dinu A. M., (2015). "The Risks and Benefits of Outsourcing", *Knowledge Horizons Economics*, 7(2), 103-104.
- Djavanshir G. R., (2005). "Surveying The Risks and Benefits of It Outsourcing", *It Professional*, 7(6), 32-37.
- Dobbs M. E., (2014). "Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates", *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Doh J. P., (2005). "Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice", *Journal of Management Studies*, 42(3), 695-704.
- Doig S. J., Ritter R. C., Speckhals R. K., Woolson D., (2001). "Has Outsourcing Gone Too Far?", *McKinsey Quarterly*, (1):25-37.

- Domberger S., (1998). "The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing", *Oxford University Press*, Oxford, pp. 228.
- Donada C., Nogatchewsky G., (2009). "Emotions in Outsourcing. An Empirical Study in The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 367-373.
- Dou W., Chou D. C., (2002). "A Structural Analysis of Business-to-Business Digital Markets", *Industrial Marketing Management*, 31(2), 165-176.
- Doz Y. L., Hamel G., (1998). "Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering", *Harvard Business Press*.
- Drucker P. F., (1974). "Management: Tasks, Responsibilities", Practices, New York, NY: *Harper&Row*.
- Drucker P. F., (2008). "Management: Revised Edition", *HarperCollins*, New York.
- Dubé L., Renaghan L. M., (1999). "Sustaining Competitive Advatag: Lodging-Industry Best Practices", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 27-33.
- Dudė U., Žitkienė R., Jurevičienė D., Skvarciany V., Lapinskaite I., (2021). "Evaluation of Outsourcing Development in the Service Sector", *Economies*, 9(2), 44.
- Duke S., Bennett H., (2010). "A Narrative Review of the Published Ethical Debates in Palliative Care Research and An Assessment of Their Adequacy to Inform Research Governance", *Palliative Medicine*, 24(2), 111-126.
- Dursun İ. T., (2013). "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Dyer C., (2013). "UK Clinical Trials Must Be Registered to Win Ethics Committee Approval", *BMJ*, 347: f5614.
- Dyson R. G., (1990). "Strategic Planning: Models and Analytical Techniques", *John Wiley & Sons Incorporated*.
- Earl M. J., (1996). "The Risks of Outsourcing It", *Sloan Management Review*, 37, 26-32.
- Edwards P., Roberts I., Sandercock P., Frost C., (2004). "Follow-Up By Mail in Clinical Trials: Does Questionnaire Length Matter?", *Controlled Clinical Trials*, 25(1), 31-52.
- Eisenhardt K. M., Zbaracki M. J., (1992). "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.10.1002/(ISSN)1097-0266.
- Elbert Roland J., Griffin R., (2000). "Business Essentials", Printice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Elhoushy S., Salem I. E., Agag G., (2020). "The Impact of Perceived Benefits and Risks on Current and Desired Levels of Outsourcing: Hotel Managers Perspective", *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102419.
- Ellram L. M., Tate W. L., Billington C., (2004). "Understanding and Managing the Services Supply Chain", *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17-32.

- Ellram L., Billington C., (2001). “Purchasing Leverage Considerations in The Outsourcing Decision”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15-27.
- ElMaraghy H., AlGeddawy T., Azab A., ElMaraghy W., (2012). “Change in Manufacturing—Research and Industrial Challenges”, *In Enabling Manufacturing Competitiveness and Economic Sustainability* (pp. 2-9), Springer, Berlin, Heidelberg.
- Embleton P. R., Wright P. C., (1998). “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, 6(3), pp. 94-106.
- Emond M., (1994). “TBA Market: Oil Companies Turn to TBA Specialists”, *NPN-National Petroleum News*, 86(1), 47-50.
- Enz C. A., (2010). “Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases”, *John Wiley and Sons*.
- Enz C. A., (2012). “Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality”, *Cutting Edge Thinking and Practice*, 207-226.
- Eren E., (2010). “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, *Beta Basım Yayın*, İstanbul.
- Eroğlu F., (2017). “Davranış Bilimleri”, *Beta Yayınları*, İstanbul, 15. Baskı.
- Ersen H., (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu, *Sim Matbaacılık*, İstanbul.
- Espino-Rodríguez T. F., Padrón-Robaina V., (2004). “Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in The Canary Islands”, *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez T. F., Lai P. C., (2014). “Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity”, *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Espino-Rodríguez T. F., Padrón-Robaina V., (2006), “A Review of Outsourcing from the Resource-Based View of the Firm”, *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49-70.
- Espino-Rodríguez T. F., Robaina V. P., (2005). “The Management Perception of The Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in The Hotel Sector”, *The Service Industries Journal*, 25(5), 689-708.
- Espino-Rodríguez, T. F., Gil-Padilla, A. M. (2007). The Impact of Outsourcing Strategies on Information Systems Capabilities in the Hotel Industry”, *The Service Industries Journal*, 27(6), 757-777.
- ETİD (Elektronik Ticari İşlemler Derneği), <https://www.etid.org.tr/haberdetay.php?haber=2022-yilinda-ilk-etid-sektor-bulusmasi-yogun-katilimla-gerceklestirildi>. (Basın Bülteni Erişim Tarihi: 02.09.2022).
- Fan Y., (2000). “Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies”, *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213-219.

- Ferdosi M., Farahabadi E., Mofid M., Rejalian F., Haghghat M., Naghdi P., (2013). "Evaluation of Outsourcing in Nursing Services: A Case Study of Kashani Hospital, Isfahan in 2011", *Materia Socio-Medica*, 25(1), 37.
- Fernandes G., Ward S., Araújo M., (2014). "Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations", *Project Management Journal*, 45(4), 81-108.
- Fill C., Visser E., (2000). "The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision", *Management Decision*, 38(1), 43-50.
- Finlay P. N., King R. M., (1999). "IT Outsourcing: A Research Framework", *International Journal of Technology Management*, 17 (No. 1/2 1999): 109-28.
- Flint G. D., Van Fleet D. D., (2005). "A Comparison and Contrast of Strategic Management and Classical Economic Concepts: Definitions, Comparisons, and Pursuit of Advantages", *Journal of Business Inquiry*, Utah Valley State College, USA.
- Flouris T. G., Oswald S. L., (2006). "Designing and Executing Strategy in Aviation Management", *Routledge*, İngiltere.
- Fontes R., (2000) "The Outsource Option", *Folio: The Magazine for Magazine Management*, pp.112-113.
- Fontes-Perryman E., Spina R., (2022). "Fear of Missing Out and compulsive Social Media Use As Mediators Between OCD Symptoms and Social Media Fatigue", *Psychology of Popular Media*, 11(2), 173.
- Ford D., Cotton B., Farmer D., Gross A. and Wilkinson I., (1993), "Make-or-Buy Decisions and Their Implications", *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 207-214.
- Ford D., Farmer D., (1986). "Make or Buy-A Key Strategic Issue", *Long Range Planning*, 19(5), 54-62.
- Forza C., (2002). "Survey Research in Operations Management: A Process-Based Perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.
- Frambach R. T., Prabhu J., Verhallen T. M., (2003). "The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 377-397.
- Franceschini F., Galetto M., Pignatelli A., Varetto M., (2003) "Outsourcing: Guidelines for a Structured Approach", *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 246-260.
- Freidman T., (2005). "The World Is Flat", New York: Farrar, Straus and Giroux, 488.
- Fritz M. S., MacKinnon D.P., (2007). "Required Sample Size to Detect the Mediated Effect", *Psychological Science*, 18(3), 233-239.
- Functions: Analytic Network Process Approach". *African Journal of Business Management*, August, 4(9); 1723-1735.



- Galanis A., Woodward D. G., (2006). "A Greek Perspective on The Decision to Outsource or Retain The Internal Audit Function", *Journal of Applied Accounting Research*, 8(1), 1-71.
- Ganguly A., Nilchiani R., Farr J. V., (2009). "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gassmann O., Enkel, E., Chesbrough H., (2010). "The Future of Open Innovation", *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Geary S., Coffey-Lewis G., (2002). "Are You Ready to Outsource HR?", *HR Professional*, 19(3), 26-29.
- Ghazavi S., Cheraghali M., (2013). "A Study on The Effect of Internet on Competitiveness and Customer Loyalty in Insurance Industry Based on Porter Competitive Forces", *Management Science Letters*, 3(7), 2001-2006.
- Ghosh S., Hughes M., Hughes P., Hodgkinson I., (2021). "Corporate Digital Entrepreneurship: Leveraging Industrial Internet of Things and Emerging Technologies", *Digital Entrepreneurship*, 183.
- Gibcus P., Kemp R. G. M., (2003). "Strategy and Small Firm Performance", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer.
- Gielens K., Steenkamp J. B. E., (2019). "Branding in the Era of Digital (dis) Intermediation", *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384.
- Gilley K. M., Rasheed A., (2000). "Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Glass A. J., Saggi K., (2001). "Innovation and Wage Effects of International Outsourcing", *European Economic Review*, 45(1), 67-86.
- Glickman T. S., Holm J., Keating D., Pannait C., White S.C., (2007). "Outsourcing on American Campuses: National Developments and The Food Service Experience at GWU", *International Journal of Educational Management*, 21(5), 440-452.
- Globalization (2005). globalization, available online at: [www.Globalization/globalization-of-politics.html](http://www.Globalization/globalization-of-politics.html).
- Glueck W. E., (1980). "Business Policy and Strategic Management", 3d Edition, New York, *McGraw-Hill*, 9.
- González-Rodríguez M. R., Jiménez-Caballero J. L., Martín-Samper R. C., Köseoglu M. A., Okumus F., (2018). "Revisiting the Link Between Business Strategy and Performance: Evidence from Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31.
- Goolsby K., (2001). "The Effect of Outsourcing on Performance and Change", *BPO Outsourcing Journal*, Outsourcing Center.
- Gopal A., Sivaramakrishnan K., Krishnan M. S., Mukhopadhyay T., (2003), "Contracts in Offshore Software Development: An Empirical Analysis", *Management Science*, Vol. 49, No. 12, pp. 1671-1683.

- Gorla N., Lau M. B., (2010). "Will Negative Experiences Impact Future It Outsourcing?", *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 91-101.
- Gottschalk P., Solli-Sæther H., (2006). "Managing Successful It Outsourcing Relationship", *Hershey: IRM Press*.
- Gove K., (2009). "Outsourcing in Denmark-Across Four Industries: It, Finance, Manufacturing, and Pharma/Biotech", *Trellis*, Copenhagen.
- Görg H., Hanley A., (2011). "Services Outsourcing and Innovation: An Empirical Investigation", *Economic Inquiry*, 49(2), 321-333.
- Grant M., (1978). "History of Rome", London: Weidenfeld and Nicolson.
- Grant R. M., (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant R. M., Baden-Fuller C., (1995). "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration", In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 17-21). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Grant R. M., Jordan J. J., (2012). "Foundations of Strategy", *John Wiley & Sons*, United Kingdom.
- Greaver II M. F., (1999). "Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", *Amacon*, New York.
- Greenfield W. M., (1989). "Developing New Ventures", Harper & Row, New York, 454.
- Greer C. R., Youngblood S. A., Gray D. A., (1999). "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96.
- Gregory B. D., (2005). "Effects of Outsourcing on Organizational Culture (Doctoral Dissertation)", Walden University.
- Grover V., Cheon M. J., Teng J. T., (1994). "A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions", *Information & Management*, 27(1), 33-44.
- Grover V., Cheon M. J., Teng J. T., (1996). "The Effect of Service Quality and Partnership on The Outsourcing of Information Systems Functions", *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Grundy T., (2006). "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model", *Strategic change*, 15(5), 213-229.
- Grupe F. H., (1997). "Outsourcing The Help Desk Function", *Information Systems Management*, Vol. 14, No. 2, 15-22.
- Gu X., Koren Y., (2018). "Manufacturing System Architecture for cost-Effective Mass-Individualization", *Manufacturing Letters*, 16, 44-48.
- Gudmundsdottir G.B., Brock-Utne B., (2010). "An Exploration of the Importance of Piloting and Access As Action Research", *Educational Action Research*, 18(3), 359-372.

- Gupta A., Seshasai S., Mukherji S., Ganguly A., Hall M., Bangalore I., (2007). "Offshoring: the Transition from Economic Drivers Toward Strategic Global Partnership and 24-Hour Knowledge Factory", *Journal Electron Commer Organizations (JECO)*, 5(2),1-23.
- Gupta U.G., Gupta A., (1992). "Outsourcing The Is Function: Is It Necessary for Your Organization?", *Information Systems Management*, 9(3), 44-47.
- Güçlü A., (2013), "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi", *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Güçlü N., (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güngör E., (1997). "Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik", *Ötüken Yayınları*, 11. Baskı, İstanbul.
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., (2010). "*Multivariate Data Analysis*", 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick D.C., (1980). "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hamel G., Doz Y. L., Prahalad C. K., (1989). "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Han H. S., Lee J. N., Seo Y. W., (2008). "Analyzing The Impact of A Firm's Capability on Outsourcing Success: A Process Perspective", *Information & Management*, 45(1), 31-42.
- Harland C., Knight L., Lamming R., Walker H., (2005). "Outsourcing: Assessing The Risks and Benefits for Organisations, Sectors And Nations", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9): 831-850.
- Harrigan K. R., (1985). "Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing", *Academy of Management Journal*, 28(4), 914-925.
- Harrison J. S., John C. H. S., (2010). "Foundations In Strategic Management", *Cengage Learning*, Mason.
- Hätönen J., Eriksson T., (2009). "30+ Years of Research and Practice of Outsourcing— Exploring The Past and Anticipating The Future", *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- Hayek L., (1982). "Law, Legislation and Liberty" *British Library Cataloguing in Publication Data*, London.
- Hayes A. F., (2013). "*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*", New York, NY: *The Guilford Press*.
- Hayes A. F., (2018). "*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Perspective (2nd ed.)*", New York, NY: *The Guilford Press*.
- Heikkilä J., Cordon C., (2002). "Outsourcing: A Core or Non-Core Strategic Management Decision?", *Strategic Change*, 11(4), 183-193.

- Henderson B. D., (1983). "The Anatomy of Competition", *Journal of Marketing*, 47(2), 7-11.
- Henson R. K., (2001). "Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: A Conceptual Primer on Coefficient Alpha", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 177-189.
- Heracleous L. T., (1994). "Rational Decision Making: Myth or Reality?", *Management Development Review*, 7(4), 16-23.
- Hesketh A., (2008). "Should It Stay or Should It Go? Examining the Shared Services or Outsourcing Decision", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(2), 154-172.
- Heywood B. J., (2001). *The Outsourcing Dilemma-The Search for Competitiveness*, Financial Times Prentice Hall (Pearson Education), London.
- Hietalahti J., Kuoppala S., (2009). "Outsourcing Decision-Motives, Risks and Decision Factors", Bachelor's Thesis, Lappeenranta University Of Technology.
- Higgins J. M., Vincze J. W., (1993). "Strategic Management: Text and Cases", Harcourt School.
- Hill C. W. L, Gareth R. J., (2009). "Essentials of Strategic Management", Cengage Learning, USA.
- Hill C. W., (1988). "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hill C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., Nora Natalia Martínez S., (2009). *Administración Estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill.
- Hill C. W., McShane S. L., (2008). "Principles of Management", (404-20). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hitt M., Ireland R. D., Hoskisson R., (2009). "Strategic Management", 8. Baskı, *SouthWestern Cengage Learning*, Kanada.
- Hoecht A., Trott P., (2006). "Innovation Risks of Strategic Outsourcing", *Technovation*, 26(5-6), 672-681.
- Hofer C. W., Schendel D., (1978). "Strategy Formulation: Analytic Concepts", St Paul, MN.
- Hogwood B. W., Gunn L. A., (1984). "Policy Analysis for the Real World", *Oxford University Press*, New York, NY.
- Holbrook A. L., Green M. C., Krosnick J. A., (2003). "Telephone Versus Face-To-Face Interviewing of National Probability Samples with Long Questionnaires: Comparisons of Respondent Satisficing and Social Desirability Response Bias", *Public Opinion Quarterly*, 67(1), 79-125.
- Holcomb T. R., Hitt M. A., (2007). "Toward A Model of Strategic Outsourcing", *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.

- Holmbeck G. N., (1997). "Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators: Examples from the Child-Clinical and Pediatric Psychology Literatures", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Holt G.D., (1998). "Which Contractor Selection Methodology?", *International Journal of Project Management*, 16(3), 153-164.
- Holweg M., (2007). "The Genealogy of Lean Production", *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Holweg M., Reichhart A. and Hong E., (2011). "On Risk and Cost in Global Sourcing", *International Journal of Production Economics*, 131(1), 333-341.
- Hooper D., Coughlan J., Mullen M. R., (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoque Z., (2004). "A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance", *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Ireland R. D., Harrison J. S., (2012). "Competing for Advantage", *Cengage Learning*, USA.
- House R., (1998). Random House Webster's College Dictionary. Random House.
- Hsiao H. I., Van der Vorst J. G. A. J., Kemp R. G. M., Omta S. O., (2010). "Developing A Decision-Making Framework for Levels of Logistics Outsourcing in Food Supply Chain Networks", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), 395-414.
- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>.
- Hu L. T., Bentler P. M., (1999). "Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Huang K. F., Dyerson R., Wu L. Y., Harindranath G., (2015). "From temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage", *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hubbard G., Beamish P., (2011). "Strategic Management: Thinking, Analysis", Action. 4th Ed. Strategic Management: Frenchs Forest N.S.W.: Pearson Education Australia.
- Huff S. L., (1991). "Outsourcing of Information Services," *Business Quarterly*, Spring, 62-65.
- Hulland J., Baumgartner H., Smith K.M., (2018). "Marketing Survey Research Best Practices: Evidence and Recommendations from A Review of JAMS Articles", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108.
- Humphreys P. K., Lo V. H. Y., Mclvor R. T., (2000). "A Decision Support Framework for Strategic Purchasing", *Journal of Materials Processing Technology*, 107(1-3), 353-362.

- Hunt S. D., Morgan R. M., (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Işıklar G., Alptekin E., Büyüközkan G., (2007), "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Hibrit Akıllı Karar Destek Modeli Uygulaması", *Bilgisayarlar ve Yöneylem Araştırması*, 34(5), 3701-14.
- İlter H. M., (2002). "Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)", *Prive Grafik & Matbaacılık*, İstanbul.
- İrmiş A., (2003). "Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar", *Beta Basım A.Ş.*, İstanbul.
- Jackson M. C., (2016). "Systems Thinking: Creative Holism for Managers", *John Wiley & Sons, Inc.*
- Jácome R., Lisboa J., Yasin M., (2002). "Time-Based Differentiation—An Old Strategic Hat or An Effective Strategic Choice: An Empirical Investigation", *European Business Review*, 14(3), 184-193.
- Jaffe A. B., Trajtenberg M., Henderson R., (1993). "Geographic Localization of Knowledge Spillovers As Evidenced By Patent Citations", *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577-598.
- Jahns C., Hartmann E., Bals L., (2006). "Offshoring: Dimensions and Diffusion of A New Business Concept", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 218-231.
- Jakes L. V., (2018). "*Success Strategies of Small Business Owners* (Order No. 10751428), Available from ProQuest Dissertations & Theses Global", (2029088899), Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/success-strategies-small-business-owners/docview/2029088899/se-2>.
- James L. R., Brett J. M. (1984). "Mediators, Moderators, and Tests for Mediation", *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.
- Janko W. H., Koch S., (2005), "Sourcing Decisions in the Finance Sector: Economies of Scale and Knowledge Management", *International Finance Symposium*, İstanbul, 1-14.
- Jarillo J. C., (1993). "Strategic Networks (1st ed.)", *Routledge*, London.
- Jauch L. R., Kraft K. L., (1986). "Strategic Management of Uncertainty", *Academy of Management Review*, 11(4), 777-790.
- Jennings D., (1997). "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions." *Strategic Change* 6, 95-96.
- Jennings D., (2002). "Strategic Sourcing: Benefits, Problems and A Contextual Model", *Management Decision*, 40(1), 26-34.
- Jermias J., Gani L., (2004), "Integrating Business Strategy, Organisational Configurations and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach", *Management Accounting Research*, 15(2), 179-200.

- Jiang J. J., Klein G., Tesch D., Chen H. G., (2003). "Closing the User and Provider Service Quality Gap", *Communications of the ACM*, 46(2), 72-76.
- Jing B., (2018). "Showrooming and Webrooming: Information Externalities Between Online and Offline Sellers", *Marketing Science*, 37(3), 469-483.
- Joha A., Janssen M., (2010). "Public-Private Partnerships, Outsourcing or Shared Service Centres? Motives and Intents for Selecting Sourcing Configurations", *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 232-248.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2005). "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", *Financial Times-Prentice Hall*, Harlow, UK.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2008). "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Seventh Edition, *Pearson Education*, Prentice Hall, Harlow.
- Johnson M., (1997). *Outsourcing in brief* Biddles Ltd., London.
- Jöreskog K. G., Sörbom D., (1993). "LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language", *Scientific Software International*, Lincolnwood.
- Ju M., Zhao H., (2009). "Behind Organizational Slack and Firm Performance in China: The Moderating Roles of Ownership and competitive Intensity", *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), 701-717.
- Jurison J., (1995). "The Role of Risk and Return in Information Technology Outsourcing Decisions", *Journal of Information Technology*, 10(4), 239-247.
- Jyoti J., Arora H., (2013). "Impact of Client-Vendor Relationship on Firm's Financial Performance: A Study of Outsourcing Firms", *Global Business*, (4): 691-709.
- Kakabadse A., Kakabadse N., (2002). "Trends in Outsourcing:: Contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Kakabadse A., Kakabadse N., (2005). "Outsourcing: Current and Future Trends", *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Kakabadse N., Kakabadse A., (2000). "Critical Review-Outsourcing: A Paradigm Shift", *Journal of Management Development*. 19(8), 670-728.
- Kamien, M. I., Li L., (1990). "Subcontracting, Coordination, Flexibility, and Production Smoothing in Aggregate Planning", *Management Science*, 36(11), 1352-1363.
- Karagöz Y., (2017), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", 1. Baskı, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- Karpak B., Kumcu E., Kasuganti R. R., (2001). "Purchasing Materials in The Supply Chain: Managing A Multi-Objective Task", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(3), 209-216.
- Kay N., (2013). "*Competitive Strategy*", Edinburgh Business School Heriot-Watt University, UK.
- Kazdin A. E., Nock M. K. (2003). "Delineating Mechanisms of Change in Child and Adolescent Therapy: Methodological Issues and Research Recommendations", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 44(8), 1116-1129.

- Ketchen Jr DJ., Eisner A. B., Dess G. G., Lumpkin G. T. (2008-2009). *“Strategy”*. Mcgraw Hill.
- Kezar A., (2000). “The Importance of Pilot Studies: Beginning the Hermeneutic Circle”, *Research in Higher Education*, 41(3), 385-400.
- Khurram A., Hassan S., Khurram S., (2020). “Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors”, *Pakistan Social Sciences Review*, 4(1), 1-15.
- Kılıç C., (2015). “Effects of Globalization on Economic Growth: Panel Data Analysis for Developing Countries”, *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, Technical Series, 67(1), 1-11.
- Kılıçalp M., Özdoğan O. N., (2019). “Paket Yemek Siparişlerinde Çevrimiçi Aracı Kullanan Tüketici Davranışlarının Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeliyle Araştırılması”, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 3(2), 148-163.
- Kılınç İ., Taşgit Y. E., (2008). “Otel İşletmelerinde Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri İçinde Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri”, 1. Baskı, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- Kim B. Y., Oh H., (2004). “How Do Hotel Firms Obtain A Competitive Advantage?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- Kim E., Nam D. I., Stimpert J. L., (2004). “Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls”, *Journal of Business Strategies*, 21(1), 19-46.
- Kim E., Nam D., Stimpert J., (2004) “The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions”, *Journal of Management -Lubbock Then College Station Texas Then Stamford Connecticut-*, no. 5, p. 569.
- Kim L., Lim Y., (1988). “Environment, Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach”, *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kim S., Chung Y. S., (2003). “Critical Success Factors for Is Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective”, *Journal of Computer Information Systems*, 43(4), 81-90.
- Kim W. C., Mauborgne R., (2004). “Value Innovation”, *Harvard Business Review*, 82(7/8), 172-180.
- Kimberlin C. L., Winterstein A. G., (2008). “Validity and Reliability of Measurement Instruments Used in Research”, *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(23), 2276-2284.
- King A. W., (2007). “Disentangling Interfirm and Intrafirm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 32(1), 156-178.
- Kingsman B.G., (1986). “Purchasing Raw Materials with Uncertain Fluctuating Prices”, *European Journal of Operational Research*, 25(3), 358-372.



- Klein P., (1999). "Outsourcing Third Wave", *Information Week* 761 (November), 126-27.
- Klepper R., Jones W. O., (1998). *Outsourcing Information Technology, Systems & Services*, *Prentice-Hall*, London.
- Kline P., (2014). "An Easy Guide to Factor Analysis", *Routledge*, New York.
- Koçel T., (2013), "İşletme Yöneticiliği", 14. Baskı, *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
- Koen C. I., (2004). "The Dialectics of Globalization: What Are The Effects for Management and Organization in Germany and Japan", *Research in International Business and Finance*, 18(2), 173-197.
- Kokoç M., (2021). "The Mediating Role of Attention Control in the Link Between Multitasking With Social Media and Academic Performances Among Adolescents", *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 493-501.
- Kommenic B., Tomic D., Tomic R., (2013) "Intangible Assets and Business Performance", *The Journal of American Business Review*, 1(2), 165-172.
- Kotabe M., (1992). "Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces", *Quorum*, New York, 2-3.
- Koufteros X., Vickery S. K., Dröge C., (2012). "The Effects of Strategic Supplier Selection on Buyer Competitive Performance in Matched Domains: Does Supplier Integration Mediate the Relationships?", *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 93-115.
- Kraemer H. C., Stice E., Kazdin A., Offord D., Kupfer D., (2001). "How Do Risk Factors Work Together? Mediators, Moderators and Independent, Overlapping, and Proxy Risk Factors", *American Journal of Psychiatry*, 158(6), 848-856.
- Krell E., (2006). "What's Wrong with Outsourcing and How to Fix It", *Business Finance Magazine*, 12(8), 18-27.
- Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O., (2006). "Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Krugman P., (1994). "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, 73(2), 28.
- Krzepicka A., (2011). "Technology And Its Influence On Changes In Marketing", *Information Systems in Management XII*, 50. Copyright by Department of Informatics SGGW Warszawa 2011, I edition.
- Kulatunga D., (2008). *Electronic Commerce Strategies, Generic Strategies, and Firm Performance: A Study of Small and Medium Enterprises in Aichi, Japan*, *Japanese Journal of Administrative Science* vol. 21, no. 1, pp. 27-46. Available from: 10.5651/jaas.21.27. (Accessed:14 February 2018).
- Kumar S., Eickhoff J. H., (2005). "Outsourcing: When and how should it be done?", *Information Knowledge Systems Management*, 5(4), 245-259.

- Kunc M., (2010). "Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments Using System Dynamics", *Routledge Research in Strategic Management*, 152-170
- Laabs J. J., (1993). "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", *Personnel Journal*, 72(10), 51-57.
- Labrecque L. I., Vor Dem Esche J., Mathwick C., Novak T. P., Hofacker C. F., (2013). "Consumer Power: Evolution in The Digital Age", *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.
- Lacity M, Willcocks L, Rottman J., (2008). "Global Outsourcing of Back Office Services: Lessons, Trends and Enduring Challenges", *Strategic Outsourcing Inter*, J 1(1):13-34.
- Lacity M. C., Hirschheim R. A., (1993). "Information Systems Outsourcing; Myths, Metaphors, and Realities", *John Wiley & Sons, Inc.*, 35(1), 73-86.
- Lacity M. C., Solomon S., Yan A., Willcocks L. P., (2011). "Business process Outsourcing Studies: A Critical Review and Research Directions", *Journal of Information Technology*, 26(4), 221-258.
- Lacity M. C., Willcocks L. P., (1998), "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience", *MIS Quarterly*, 22(3), 363-408.
- Lacity M., Willcocks L., (2014). "Business Process Outsourcing and Dynamic Innovation", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 66-92.
- Lahiri S., (2016). "Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 464-497.
- Lamminmaki D., (2003). "Outsourcing in The Hotel Industry: A Management Accounting Perspective", Griffith University, *Gold Coast*, Australia.
- Lamminmaki D., (2008). "Accounting and The Management of Outsourcing: An Empirical Study in The Hotel Industry", *Management Accounting Research*, 19(2), 163-181.
- Lankford W. M., Parsa F., (1999). "Outsourcing: a Primer", *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Laosirihongthong T., Adebajo D., Tan K. C., (2013). "Green Supply Chain Management Practices and Performance", *Industrial Management & Data Systems*, 113(8), 1088-1109.
- Lau K. H., Zhang J., (2006). "Drivers and Obstacles of Outsourcing Practices in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 776-792.
- Lawson C., Lorenz E., (1999). "Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity", *Regional Studies*, 33(4), 305-317.
- Lawton L. J., Weaver D. B., (2009). "Travel Agency Threats and Opportunities: The Perspective of Successful Owners", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1), 68-92.

- Le Grand J., (1993). "Paying for or Providing Welfare?. Paying for or Providing Welfare?", In: Deakin, Nicholas and Page, Robert, (eds.) *The Costs of Welfare*. Avebury, Aldershot, UK, 87-106. ISBN 1856285138.
- Leavy B., (2001). Supply Strategy-What to Outsource and Where. *Irish Marketing Review*, 14(2), 46.
- Leavy B., (2004). "Outsourcing Strategies: Opportunities And Risks", *Strategy & Leadership*, 32(6), 20-25.
- Lee J.N., (2006). "Outsourcing Alignment with Business Strategy and Firm Performance", *Communications of the Association for Information Systems*, (17), 2-50.
- Lehikoinen R., Töyrylä I., (2013). "Ulkoistamisen käsikirja", Helsinki: Talentum, 12.
- Lei D., Hitt M. A., (1995). "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Leiblein M. J., Reuer J. J., Zenger T., (2018). "What Makes A Decision Strategic?", *Strategy Science*, 3(4), 558-573.
- Leonard-Barton D., (1992). "Management of Technology and Moose on Tables", *Organization Science*, 3(4), 556-558.
- Leventeli A., İncaz S., (2021). "İlaç Firma Yöneticilerinin Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmelik Yetkinliklerini Etkileyen Faktörler", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 403-417.
- Lewin J. E., Johnston W. J., (2000). "The Impact of Downsizing and Restructuring on Organizational Competitiveness", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1), 45-55.
- Liao Y., Hong P., Rao S. S., (2010). "Supply Management, Supply Flexibility and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms", *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 6-22.
- Likert R., (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Lim W. S., Tan S. J., (2010). "Outsourcing Suppliers as Downstream Competitors: Biting the Hand That Feeds", *European Journal of Operational Research*, 203(2), 360-369.
- Linder J. C., Jarvenpaa S., Davenport T. H., (2003). "Toward an Innovation Sourcing Strategy", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43.
- Little Roderick J. A., Vartivarian S., (2005). "Does Weighting for Nonresponse Increase the Variance of Survey Means?", *Survey Methodology*, 31(2), 161-68.
- Liu J., Brody P., (2016). "Is Collaboration the New Innovation?", A Harvard Business Review Analytic Services Report. Boston: *Harvard Business School Publishing*.
- Lockett H., Johnson M., Evans S., Bastl M., (2011). "Product Service Systems and Supply Network Relationships: An Exploratory Case Study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), pp. 293-313.

- Loh L., Venkatraman N., (1992). "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis", *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7-24.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. ve Petty, J. W. (1997). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Longman Modern English Dictionary, (1976). Longman, London.
- Lonsdale C., (1999). "Effectively Managing Vertical Supply Relationships: A Risk Management Model for Outsourcing", *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 176-183.
- Lonsdale C., (2001). "Locked-in to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision", *Journal of Supply Chain Management*, Spring, Vol.37, No.2, pp. 22-37.
- Lonsdale C., Cox A. W., (1998). "Outsourcing: A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques", *Earlsgate Press*.
- Lonsdale C., Cox A., (1997). "Outsourcing: Risks and Rewards", *Supply Management*, 3(14), 32-34.
- Lonsdale C., Cox A., (1998). "Outsourcing: A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques", *Earlsgate Press*.
- Lonsdale C., Cox A., (2000). "The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?", *Industrial Management & Data systems*, 100(9), pp. 444-450.
- Looff L., (1997). "Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach", *Idea Group Publishing*, United Kingdom.
- Lowson R. H., (2001). "Offshore Sourcing: An Optimal Operational Strategy?", *Business Horizons*, 44(6), 61-67.
- Lumley T., Diehr P., Emerson S., Chen L., (2002). "The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets", *Annual Review of Public Health*, 23(1), 151-169.
- Lumpkin G. T., Dess G. G., (2006). "The Effect of 'Simplicity' on The Strategy-Performance Relationship: A Note", *Journal of Management Studies*, 43(7), 1583-1604.
- Lutchen M., (2004). "Outsourcing It headaches is No Answer", *Chief Executive*, (2004, May), pp. 18-19.
- Macinati M. S., Young S., (2009). "International Perspectives on Backsourcing in Health: Is it Just a Merry-Go-Round? ", *Health Care Management Review*, 34(4), 372-382.
- MacKinnon D. P., (2008). "Introduction to Statistical Mediation Analysis", *Erlbaum*, New York.
- Malhotra M. K., Grover V., (1998). "An Assessment of Survey Research in POM: from Constructs to Theory", *Journal of Operations Management*, 16(4), 407-425.

- Malone T. W., Yates J., Benjamin R. I., (1987). "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.
- Maloni M. J., Brown M. E., (2006). "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry", *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.
- Maloni M., Benton W. C., (2000). "Power Influences in the Supply Chain", *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-74.
- Mariotti S., Cainarca G. C., (1986). "The Evolution of Transaction Governance in The Tectile-Clothing Industry", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(4), 351-374.
- Markides C. C., (1999). "A Dynamic View of Strategy", *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Marlin D., Hoffman J. J., Lamont B. T., (1994), "Porter's Generic Strategies, Dynamic Environments and Performance: A Profile Deviation Fit Perspective", *International Journal of Analysis*, Vol. 2 No. 2, pp. 155-175.
- Marquis D., (1988). "The Anatomy of Successful Innovations, In: Readings in the Management of Innovation", M. Tushman and W. Moore (eds.), Cambridge, MA: *Ballinger Publishing Company*, 79-87.
- Martino G., Fera M., Iannone R., Miranda S., (2016). Proposal of A Multi-Method Decision Support System for The Fashion Retail Industry. In Workshop on Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain; Springer: Berlin, Germany, 187-199.
- Massey D. S., Tourangeau R., (2013). "Where Do We Go from Here? Nonresponse and Social Measurement", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 645(1), 222-236.
- Mauri A. J., Michaels M. P., (1998). "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, 19(3), 211-219.
- Maxwell J. A., (2008). "*Designing A Qualitative Study*", *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 214-253.
- Mazanai M., Fatoki O., (2011). "The Effectiveness of Business Development Services Providers (BDS) in Improving Access to Debt Finance By Start-Up SMEs in South Africa", *International Journal of Economics and Finance*, 3(4), 208-216.
- Mazzawi E., (2002). "Transformational outsourcing", *Business Strategy Review*, 13(3), 39-43.
- McCarthy I., Anagnostou A., (2004). "The Impact of Outsourcing on The Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing", *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61-71.
- McDougall P., (2006). "In Depth: When Outsourcing Goes Bad", *Information Week*, June 19, 1-4.
- McFarlan F. W., Nolan R. L., (1995), "How To Manage An it Outsourcing Alliance", *Sloan Management Review*, 36(2), pp. 8-23.

- McIvor R. T., Humphreys P. K., Aler W. E., (1997), "A Strategic Models For the Formulation of an Effective Make or Buy Decision", *Management Decision*, Vol.35, No.2, pp. 169-178.
- McIvor R., (2000). "A Practical Framework for Understanding The Outsourcing Process", *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22-36.
- McIvor R., (2008). "What is The Right Outsourcing Strategy for Your Process?", *European Management Journal*, 26(1), 24-34.
- McIvor R., (2009). "How The Transaction Cost and Resource-Based Theories of The Firm Inform Outsourcing Evaluation", *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63.
- McLellan K., Marcolin B. L., Beamish P. W., (1995). "Financial and Strategic Motivations Behind Is Outsourcing", *Journal of Information Technology*, 10(4), 299-321.
- McLeod D. M., Kosicki G. M., McLeod J. M., ( 2002). "Resurveying The Boundaries of Political Communication Effects", *In Media Effects: Advances in Theory and Research*, 2nd ed. Edited by: Bryant J. and Zillmann D., 215-267. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McIvor R., (2005). *The Outsourcing Process Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, New York.
- Mehjabeen L., (2018). "Assessing Attractiveness of Banking Industry of Bangladesh by Applying Porter's 5 Forces Model", *International Journal of Business and Management Future*, 2(1), 55-62.
- Mehra A., Kumar S., Raju, J. S. (2018). "Competitive Strategies for Brick-and-Mortar Stores to Counter Showrooming", *Management Science*, 64(7), 3076-3090.
- Miles R. E., Snow C. C., (1978). "Organizational Strategy, Structure and Process",. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miller A., Dess G. G., (1993). "Assessing Porter's (1980) Model in terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller D., (1986). "Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller D., (1987). "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Miller D., (1988). "Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller D., Friesen P.H., (1986). "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, 7(1), 37-55.
- Mintzberg H., (1978). "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 24(9), 934-948.

- Mintzberg H., (1987). "Crafting Strategy", *MA: Harvard Business School Press*, Boston, 66-75.
- Moberg F. S., Langhorn R., Bertelsen P. V., Pilegaard L. M., Sørensen T. M., Bjørnvad C. R., Damborg P., Kieler I. N., Jessen L. R., (2020). "Subclinical Bacteriuria in A Mixed Population of 179 Middle-Aged and Elderly Cats: A Prospective Cross-Sectional Study", *Journal Of Feline Medicine and Surgery*, 22(8), 678-684.
- Modi S. V. B., Mabert V. V. A., (2007). "Supplier Development: Improving Supplier Performance Through Knowledge Transfer", *Journal of Operations Management*, 25(1),42-64.
- Mohapatra S., (2012). "It and Porter's Competitive Forces Model and Strategies", *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society*, Vol. 1, 265-281.
- Mohr J. J., Sengupta S., Slater S. F., (2011), "Mapping The Outsourcing Landscape", *Journal of Business Strategy*, Vol.32, No.1, pp.42-50.
- Mol M. J., (2007). "Outsourcing: Design, Process and Performance", *Cambridge University Press*.
- Mol M. J., Van Tulder R. J., Beije P. R., (2005). "Antecedents and Performance Consequences of International Outsourcing.", *International Business Review*, 14(5), 599-617.
- Moore D. G., (1959). "Managerial Strategies", in W.L. Warner and N.H. Martin, eds., *Industrial Man: Businessmenand Business Organizations* (New York, NY: *Harper&Row*), 220-226. (YOK)
- Moore D. L., Fearon H. E., (1973). "Computer-Assisted Decision-Making in Purchasing", *Journal of Purchasing*, 9(4), 5-25.
- Moore M., (2005). "Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow", *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704.
- Morgan J., (1999). "Purchasing at 100. Where it's Been, Where it's Headed", *Purchasing Magazine*, 18, 72-94.
- Morschett D., Swoboda B., Schramm-Klein H., (2006). "Competitive Strategies in Retailing—An Investigation of The Applicability of Porter's Framework for Food Retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 275-287.
- Moschuris S. J., (2008), "Organizational Participants in the Make-or-Buy Process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp.143-153.
- Moser S. C., Ekstrom J. A., (2010). "A Framework to Diagnose Barriers to Climate Change Adaptation", *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 107(51), 22026-22031.
- Mou J., Cui Y., Kurcz K., (2020). "Trust, Risk and Alternative Website Quality in B-Buyer Acceptance of Cross-Border e-Commerce", *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 28(1), 167-188.
- Mukherji S., Ramachandran J., (2007). "Outsourcing: Practice in Search of A Theory", *IIMB Management Review*, 19(2), 103-110.

- Mulhern A., Stewart C., (2003). "Long-Term Decline of Small and Medium Size Enterprise Share", *Small Business Economics*, 21(3), 215-228.
- Muller D., Judd C. M., Yzerbyt V. Y., (2005). "When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852.
- Murray A. I., (1988). "A Contingency View of Porter's "Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Murray J. Y., Kotabe M., Westjohn S. A., (2009). "Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-Stage Strategic Fit Model", *Journal of International Marketing*, 17(4), 90-105.
- Mutçalı S., (2012). "Arapça Türkçe Sözlük", *Dağarcık Yayınları*, İstanbul.
- Nakku V. B., Agbola F. W., Miles M. P., Mahmood A., (2020). "The Interrelationship between SME Government Support Programs, Entrepreneurial Orientation, and Performance: A Developing Economy Perspective", *Journal of Small Business Management*, 58(1), 2-31.
- Narasimhan R., Talluri S., Mendez D., (2001). "Supplier Evaluation and Rationalization Via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination", *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 28-37.
- Nasser Al-Yasiri H. M., Mahdi Al-Yasiry A. G., Habib Nehme A., (2020). "The Role of Strategic Vigilance in Applying The Porter Model of The Five Forces in A Sample of Private Hospitals", *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), 237-250.
- Ndallu S. J., (2020). "Exploration of Factors Influencing Health Seeking Behavior Among University Students in Tanzania: A Case Of the University of Dodoma", (Doctoral Dissertation, The University of Dodoma).
- Neirotti P., Raguseo E., (2017). "On the Contingent Value of IT-Based Capabilities for the Competitive Advantage of SMEs: Mechanisms and Empirical Evidence", *Information & Management*, 54(2), 139-153.
- Noori H., (1990). "Managing The Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management", *Prentice Hall*, New Jersey.
- Nottage M. K., Oei N. Y., Wolters N., Klein A., Van der Heijde C. M., Vonk P., Wiers R. W., Nunnally J., Bernstein L., (1994). "Psychometric Theory", *McGraw-Hill Higher, INC.*, New York.
- Nylén D., Holmström J., (2015). "Digital Innovation Strategy: A Framework for Diagnosing and Improving Digital Product and Service Innovation", *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Regan N., Ghobadian A., (2006). "Innovation in NTBFs: Does Leadership Really Matter?", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 299-314.
- O'Brien H. L., Toms E. G., (2010). "The Development and Evaluation of A Survey to Measure User Engagement", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 50-69.



- Oguegbe T. M., Edosomwan H. S., (2021). "Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification As Predictors of Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Trust", *SEISENSE Journal of Management*, 4(2), 56-71.
- Oktay K., Kızı G. K., (2017). "Türk Dünyası Ülkelerinde Online Yemek Satış Siteleri Üzerine Bir Araştırma", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 147-162.
- Olsen M. D., Roper A., (1998). "Research in Strategic Management in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- Oosthuizen H., (1997). "An Evaluation of the Relevance of the Miles & Snow Strategic Typology Under Present-Day Conditions Of Major Environmental Uncertainty-The Emperor's New Clothes or A Paradigm Shift?", *South African Journal of Business Management*, 28(2), 63-72.
- Orhan M., (2007). "İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminde İşveren Yükümlülükleri", (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, Turkey).
- Ormanidhi O., Stringa O., (2008). "Porter's Model of Generic Competitive Strategies", *Business Economics*, 43(3), 55-64.
- Othman N., Nasrudin N., (2016). "Entrepreneurship Education Programs in Malaysian Polytechnics", *Education+Training*, 58(7/8), 1-27.
- Oyekale A. S., (2022). "Determinants of Cocoa Farmers' Compliance with Agrochemical Safety Precautions in Ogun and Osun States", *Nigeria, Toxics*, 10(8), 454.
- Özbay T., (2004). "Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", *İstanbul Ticaret Odası Yayını*, İstanbul.
- Özdilek G., (2017). "The Impacts of Outsourcing to A Firm's Performance", Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdoğan O. N., (2006). "Otel işletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Özkara B., (1997). "Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- Paju T., (2007). "Conceptual Model of R&D Offshore Outsourcing", *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 49.
- Parkhe A., (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Parnell J. A., (2006). "Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy", *Management Decision*, 44(8), 1139-1154.
- Parnell J. A., (2010). "Strategic Clarity, Business Strategy and Performance", *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324.

- Parry G., Roehrich J. K., (2009). "Towards The Strategic Outsourcing of Core Competencies in The Automotive Industry: Threat or Opportunity?", *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(1), 40-53.
- Pati N., Desai M. S., (2005). "Conceptualizing Strategic Issues in Information Technology Outsourcing", *Information Management & Computer Security*, Vol. 13, No. 4, 281-296.
- Patton J. D., Bleuel W. H., (2000). "After the sale", *New York: Solomon Press*.
- Pearce A. J., Robinson R.B., (2015). "Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol", 12. b. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Mehmet BARCA, *Nobel Yayın*, Haziran, Ankara.
- Pearce J. A., Robinson R. B., (1994). "Strategic Management: Formulation, Implementation and Control", 5th ed. Chicago: *Richard D. Irwin*.
- Pearce J. A., Robinson R. B., (2005). "Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy", *McGraw-Hill/Irwin*, New York.
- Pedersen H. S., Jenster P. V., (2000), "Outsourcing-Facts and Fiction", *Strategic Change*, Vol.9, No.3, pp. 147-154.
- Peker A. A., Özdemir Ş., Kerse G., Talip A.R.S.U., (2016). "Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Pelham Alfred M., David T., Wilson. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*. c. 24 s. 1: 27-43.
- Pelit E., (2007). "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme", *Verimlilik Dergisi*, (3), 25-40.
- Perry M., (1992). "Flexible Production, Externalisation and The Interpretation of Business Service Growth", *Service Industries Journal*, 12(1), 1-16.
- Perunović Z., Christoffersen M., Mefford R. N., (2012). "Deployment of Vendor Capabilities and Competences Throughout the Outsourcing Process", *International Journal of Operations & Production Management*.
- Peteraf M., Di Stefano G., Verona G., (2013). "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Peytchev A., (2013). "Consequences of Survey Nonresponse", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 645(1), 88-111.
- Phillips L. W., (1981). "Assessing Measurement Error in key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, 18(4), 395-415.
- Pirannejad A., Salami H., Mollae A., (2010). "Outsourcing Priorities of Government Functions: Analytic Network Process Approach". *African Journal of Business Management*, August, 4(9); 1723- 1735.

- Pisano G. P., Verganti R., (2008). "Which Kind of Collaboration is Right for You", *Harvard Business Review*, 86(12), 78-86.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P., (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polanyi M., (1967). "Sense-Giving and Sense-Reading", *Philosophy*, 42(162), 301-325.
- Polzin F., Von Flotow P., Nolden C., (2016). "What Encourages Local Authorities To Engage with Energy Performance Contracting for Retrofitting? Evidence from German Municipalities", *Energy Policy*, 94, 317-330.
- Porter M. E., (1980). "Competitive Strategy", New York: The Free Press.
- Porter M. E., (1985). "Competitive Advantage Free Press", New York, 33-61.
- Porter M. E., (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.
- Porter M. E., (1990), "New Global Strategies for Competitive Advantage", *Planning Review*, 18, 4-14.
- Porter M. E., (1990a). "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, March-April, 73-93.
- Porter M. E., (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter M. E., (1992). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", London: PA Consulting Group.
- Porter M. E., (1996). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, 61-73.
- Porter M. E., (1997). "Competitive Strategy", *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Porter M. E., (1998). "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press.
- Porter M. E., (2000). "Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Porter M. E., (2015). "Estrategia competitiva: Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", *Grupo Editorial Patria*.
- Porter M., (2001). "Strategy and The Internet", *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Potas N., Açıklım Ş. N., Erçetin Ş. Ş., Koçtürk N., Neyişçi N., Çevik M. S., Görgülü D., (2022). "Technology Addiction of Adolescents in the COVID-19 Era: Mediating Effect of Attitude on Awareness and Behavior", *Current Psychology*, 41(4), 1687-1703.
- Pournader M., Shi Y., Seuring S., Koh S. L., (2019). "Blockchain Applications in Supply Chains, Transport and Logistics: A Systematic Review of the Literature", *International Journal of Production Research*, 58(7), 2063-2081.

- Powell W. W., Koput K. W., Smith-Doerr L., (1996). "Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 116-145.
- Power M., Bonifazi C., Desouza K. C., (2004). "The Ten Outsourcing Traps to Avoid", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 2, pp 37-42.
- Powers T., Barrows C. W., (2003). "Introduction to Management in The Hospitality Industry", *John Wiley & Sons*, New York.
- Prasad A., Warriar L., (2016). "Mr. Porter and the New World of Increasing Returns to Scale", *Journal of Management Research*, 16(1), 3-15.
- 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.
- Preacher K. J., Rucker D. D., Hayes A. F. (2007). "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Preacher K.J., Hayes A.F., (2004). "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Priem R. L., Butler J. E., (2001). "Is the Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Probert D. R., (1996). "The Practical Development of A Make or Buy Strategy: The Issue of Process Positioning", *Integrated Manufacturing Systems*, 7(2), 44-51.
- Puolokainen T., Jaansoo A., Klaos M., (2018). "Providing Rescue Services in remote Areas of Estonia", *International Journal of Emergency Services*, 7(3), 164-178.
- Quélin B., Duhamel F., (2003). "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn J. B., Hilmer F. J., (1995). 'Make Versus Buy', *The McKinsey Quarterly*, Number 1.
- Quinn J. B., (1999). "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Quinn J. B., Hilmer F. G., (1994). "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Raassens N., Wuyts S., Geyskens I., (2012). "The Market Valuation of Outsourcing New Product Development", *Journal of Marketing Research*, 49(5), 682-695.
- Raible M., (2013). "Industrial Organization Theory and Its Contribution to Decision-Making in Purchasing", *Bachelor's Thesis*, University of Twente.
- Ramirez R., Wallin J., (2000). "Prime Movers: Define Your Business or Have Someone Define It Against You", *Chichester: Wiley*.

- Rankfort-Nachmias C., Nachmias D., (1992). "Research Methods in the Social Sciences (4th ed.)", New York: St. Martin's Press.
- Reed R., Lemak D. J., Mero N. P., (2000). "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Renner C. J., Tebbe D., (1998). "Who Is Outsourcing and Why?", *Management Accounting (USA)*, 80(1), 45-48.
- Riemer K., Totz C., (2003). "The Many Faces of Personalization", In *The Customer Centric Enterprise*, Springer, Berlin, Heidelberg, 35-50.
- Ritson N., (2013). "Strategic Management and the Contemporary Business Environment", Cambridge, UK: *Cambridge University Press*.
- Roach K. E., (2006). "Measurement of Health Outcomes: Reliability, Validity and Responsiveness", *JPO: Journal of Prosthetics and Orthotics*, 18(6), 8-12.
- Roberts V., (2001). "Managing Strategic Outsourcing in The Healthcare Industry", *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239.
- Robinson Jr R. B., Pearce J. A., (1988). "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Robson C., (2002). "Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers", Oxford, UK: Blackwell.
- Rogers E. M., (2003). "Diffusion of Innovations New York", *NY: Free Press*, pp. 551.
- Rothery B., Robertson I., (1996). *Outsourcing*. México: Editorial Limusa.
- Rowley J., (2004). "Just Another Channel? Marketing Communications in e-Business", *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 24-41
- Roy S., Sivakumar K., (2012). "Global Outsourcing Relationships and Innovation: A Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 513-530.
- Rugman A.M., Verbeke A., (2000). "Six Cases of Corporate Strategic Responses to Environmental Regulation", *European Management Journal*, 18(4), 377-385.
- Ryu E., (2011). "Effects of Skewness and Kurtosis on Normal-Theory Based Maximum Likelihood Test Statistic in Multilevel Structural Equation Modeling", *Behavior Research Methods*, 43(4), 1066-1074.
- Sacristán M., (1999). "Consideraciones Teóricas Acerca Del Outsourcing", *Boletín Económico De ICE*, (2606), 27-41.
- Safari N., Farhang M., Rajabzadehyazdi E., (2016). "The Study on The Competitive Status of Construction Companies Based on Michael Porter's Five Competitive Forces (Case Study: Armeno Project Development and Management Company)", *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 5(3), 72-81.
- Saka S. D., Gözümlü S., Avcı Y. D., (2022). "Birinci Basamakta Çalışan Sağlık Personelinin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve Sağlıklı Davranış Geliştirme

- Niyetlerinin Değerlendirilmesi”, *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 16(2), 403-411.
- Salman M., Khan B., Khan S. Z., Khan R. U., (2021). “The Impact of Heuristic Availability Bias on Investment Decision-Making: Moderated Mediation Model”, *Business Strategy & Development*, 4(3), 246-257.
- Sami Ş., (1900). “Kamus-ı Türkî”, *İkdam Matbaası*, İstanbul.
- Sandroto C. W., Fransiska J., (2021). “The Importance of Emotional Intelligence for the Sales Associates Profession As A Mediation Between Job Stress and Job Satisfaction”, *International Journal of Management and Economics*, 57(4), 331-342.
- Saruhan Ş. C., Özdemir A. Z. Ö., (2004). “Değer Hedefli İşletmecilik: İşletmelerde Soyut-Somut Değerler ve Performans Değerleme Kriterleri”, *MÜ Nihat Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi*.
- Saunders C., Gebelt M., Hu Q., (1997). “Achieving Success in Information Systems Outsourcing”, *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Savaş V. F., (1999). “İktisatın Tarihi”, 3. Baskı, *Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- Scherrer-Rathje M., Deflorin P., Anand G., (2014). “Manufacturing Flexibility Through Outsourcing: Effects of Contingencies”, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1210-1242.
- Schober M. F., (2018). “The Future of Face-to-Face Interviewing”, *Quality Assurance in Education*, 26(2), 290-302.
- Schumacker R. E., Lomax R. G., (2012). “A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Routledge”, Third Edition, New York.
- Schumacker R., Lomax R., (1996). “A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling Lawrence Erlbaum”, *Mahwah*, NJ.
- Schwartz P., (1991). “The Art of The Long View”, *Doubleday/Currency*, New York.
- Schwarz N., Groves R., Schuman H., (1998). “Survey Methods”, In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 1, 4th ed., pp. 143-179). New York: McGraw Hill.
- Schwyn R., (1999). “How to Approach It Outsourcing”, *Health Management Technology*, Vol.20, No.6, pp. 28-31.
- Scott G., (2020). “Porter’s 5 Forces”, Mind Tools (Erişim Tarihi 9 kasım 2021). Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
- Segev E. (1989). “A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies”, *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.
- Segouin C., Hodges B., Brechat P. H., (2005). “Globalization in Health Care: Is International Standardization of Quality A Step Toward Outsourcing?”, *International Journal for Quality in Health Care*, 17(4), 277-279.
- Senge P. M., (1990). “The Fifth Discipline”, *Double Day*, New York, NY.

- Seth M., Sethi D., (2011). "Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 127.
- Setia P., Setia P., Venkatesh V., Joglekar S., (2013). "Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance", *MIS Quarterly*, 565-590.
- Sezer A., (2006). "*Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi*", (Doctoral Dissertation), Bursa Uludag University (Turkey).
- Shah R., Goldstein S. M., (2006). "Use of Structural Equation Modeling in Operations Management Research: Looking Back and Forward", *Journal of Operations Management*, 24(2), 148-169.
- Shan J., Jiang L., Peng Cui A., Wang Y., Ivzhenko Y., (2022). "How and When Actual-Ideal Self-Discrepancy Leads to Counterfeit Luxury Purchase Intention: a Moderated Mediation Model", *International Journal of Consumer Studies*, 46(3), 818-830.
- Sharma A., Sheth J. N., (2004). "Web-Based Marketing: The Coming Revolution in Marketing Thought and Strategy", *Journal of Business Research*, 57(7), 696-702.
- Shay J. P., Rothaermel F. T., (1999). "Dynamic Competitive Strategy: Towards A Multi-Perspective Conceptual Framework", *Long Range Planning*, 32(6), 559-572.
- Sherefkin R., Barkholz D., (2008). "Chrysler Sues Consultant Over Sourcing", Electronic version, *Automotive News*, (<http://www.autonews.com> ) (Erişim Tarihi: 12/01/2021).
- Shrout P. E., Bolger N., (2002). "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7(4), 422.
- Sia S. K., Koh C., Tan C. X., (2008). "Strategic Maneuvers for Outsourcing Flexibility: An Empirical Assessment", *Decision Sciences*, 39(3), 407-443.
- Slater S. F., Olson E. M., (2002). "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", *Business Horizons*, 45(1), 15-22.
- Slaughter S., Ang S., (1996). "Employment Outsourcing in Information Systems", *Communication of the ACM*, Vol. 39 No. 7, pp. 47-54.
- Smith P. J., Cronjé, G. J. (1992). *Management Principles*. Cape Town: Juta and Company.
- Sohal A., Westphal P., (2009). "Taxonomy of It Outsourcing Decision Models", Paper Presented at the 7th ANZAM Operations, *Supply Chain and Services Management Symposium*, Melbourne, December 2009. Melbourne.
- Sonia Huang J., (2011). "An Examination of the Business Strategies in the Second Life Virtual Market", *Journal of Media Business Studies*, 8(2), 1-17.
- Soroya S. H., Iqbal M. M. Y., Soroya M. S., Mahmood K., (2021), "Predictors of Information Literacy Self-Efficacy Among Medical Students: PLS-SEM Analysis", *Library Hi Tech*, 39(2), 670-689.

- Soyer A., (2007), “*Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Spanos Y. E., Zaralis G., Lioukas S., (2004). “Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165.
- Srinivasan R., Lilien G. L., Rangaswamy A., (2002). “Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to e-Business”, *Journal of Marketing*, 66(3), 47-60.
- Stalk Jr, G., Evans P., Shulman L. E., (2012). “Competing on Capabilities”, *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, 41-51.
- Stef N., Jabeur S. B., (2018). “The Bankruptcy Prediction Power of New Entrants”, *International Journal of the Economics of Business*, 25(3), 421-440.
- Stigler G. J., (1964). “A Theory of Oligopoly”, *Journal of Political Economy*, 72(1), 44-61.
- Stiglitz J., (2001). Information and the Change in the Paradigm in Economics Part 1. Nobel Prize Lecture, December 8, 2001. Reprinted in *The American Economist*, Vol. 47, No.2 (Fall 2003).
- Stolowy H., Haller A., Klockhaus V., (2003), “Accounting For Brands in France and Germany Compared With IAS 38 (Intangible Assets)”, *The International Journal of Accounting*, Vol 36; 147-167.
- Strassmann P. A., (1997). *The Squandered Computer: Evaluating The Business Alignment of Information Technologies*. The Information Economics Press, New Canaan, Connecticut, USA.
- Streiner D. L., (2003). “Starting at The Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency”, *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Su Z., Sun, W., Guo, H. (2017) “Exploration and Firm Performance: The Moderating Impact of Competitive Strategy”, *British Journal of Management*, vol. 28, no. 3, pp. 357-
- Sun S. Y., Hsu M. H., Hwang W. J., (2009). “The Impact of Alignment Between Supply Chain Strategy and Environmental Uncertainty on SCM Performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 201-212.
- Svensson G., Mysen T., Payan J., (2010). “Balancing the Sequential Logic of Quality Constructs in Manufacturing–Supplier Relationships—Causes and Outcomes”, *Journal of Business Research*, 63(11), 1209-1214.
- Swan K. S., Allred B. B., (2003). “A Product and Process Model of The Technology-Sourcing Decision”, *Journal of Product Innovation Management*, 20(6), 485-496.
- Şahin A. G., Berberoğlu N., (2011). “Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri”, *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 2(5), 33-50.
- Tabachnick B. G., Fidell L. S., (2012). “Using Multivariate Statistics”, Allyn and Bacon, Boston, MA, 4th ed. New York, NY, U.S.A.



- Taber K. S., (2014). "Methodological Issues in Science Education Research: a Perspective From the Philosophy of Science", *In International Handbook of Research in History, Philosophy and Science Teaching*, (pp. 1839-1893). Springer, Dordrecht.
- Taherdoost H., (2016). "Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose A Sampling Technique for Research", *How to Choose A Sampling Technique for Research* (April 10, 2016), 5(2), 18-27.
- Tan J., Tan D., (2005). "Environment-Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal*, 26(2), 141-157.
- Tanwar R., (2013). "Porter's Generic Competitive Strategies", *Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.
- Taşlıyan M., Çiçeklioğlu H., Yılmaz Ö. İ., (2016). "Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi", *International Journal of Academic Values Studies*, (6), 35-55.
- Taufique K. M. R., Vaithianathan S., (2018). "A Fresh Look At Understanding Green Consumer Behavior Among Young Urban Indian Consumers Through The Lens of Theory of Planned Behavior", *Journal of Cleaner Production*, 183, 46-55.
- Tavakoli H., (2012). "A Dictionary of Research Methodology and Statistics in Applied Linguistics", *Rahnama Press*, Tahrán.
- Taylor M., Finley D., (2008). "Strategic Human Resource Management in US Luxury Resorts—A Case Study", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), 82-95.
- Taylor T., (2005). "In Defense of Outsourcing", *CATO Journal*, 2(12), 367-377.
- Teece D. J., (1998). "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece D., (1987). "Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions", B. Guile & H. Brooks (Editörler), *Technology and Global Industry*. National Academy Press, Washington, 89-91.
- Teng J. T., Cheon M. J., Grover V., (1995). "Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing A Strategy-Theoretic Discrepancy Model", *Decision Sciences*, 26(1), 75-103.
- Tetik N., Ören V. E., (2007). "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.
- Tetteh E., Burn J., (2001). "Global Strategies for SME-Business: Applying the Small Framework", *Logistics Information Management*, 14(1/2), 171-180.
- Thompson A. A., JR, Strickland A. J., (1996), "Strategic Management", 9th ed., Irwin, Chicago, IL.

- Thompson A. A., Strickland A. J., (1995). “*Strategic Management, Concepts and Cases*”, 8th ed. Chicago: Richard D. Irwin.
- Thompson B., (2004). “Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications”, *American Psychological Association*, Washington, DC, 10694(000).
- Thurbin P. J., (1998) “The Influential Strategist”, *Financial Times Pitman Publishing*, London.
- Thurlby B., (1998). “Competitive Forces Are Also Subject to Change”, *Management Decision*, 36(1), 19-24.
- Tokatlıoğlu İ., (1999). “İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.
- Tosun K., (1984). “İşletme Yönetimi”, *Mars Basım Yayım ve Dağıtım*, İstanbul.
- Tully S., (1993) “The Modular Corporation”, *Fortune International*, 8 Feb: 52-56.
- Turner J. R., (2005). “The Role of Pilot Studies in Reducing Risk on Projects and Programmes”, *International Journal of Project Management*, 23(1), 1-6.
- Tutkavul K., Elmacı O., (2016). “Fiyatlandırma Kararlarında Geleneksel Ve Çağdaş Maliyetleme Sistemlerinin Yeterliliklerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(3), 659-689.
- Udell J. G., (1964). “How Important Is Pricing in Competitive Strategy?”, *Journal of Marketing*, 28(1), 44-48.
- Upton D. M., (1994). “The Management of Manufacturing Flexibility”, *California Management Review*, 36(2), 72-89.
- Ülgen H., Mirze K., (2014). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, (7.Baskı), *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
- Vachani S., (2002). “Strategic Challenges Faced By the E-Commerce Entrepreneur: The Case Of Online Bookselling”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(6), 566-573.
- Vachon S., Halley A., Beaulieu M. (2009). “Aligning Competitive Priorities in the Supply Chain: The Role of Interactions with Suppliers”, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4),322-340.
- Van Teijlingen E., Hundley V., (2001). “The Importance of Pilot Studies”, *Social Research Update*, 35, 1-4.
- Veett N. M. K., Ghobadian A., Gallear D., (2009), “Business-Level Strategy and Performance–Evidence from Manufacturing Firms”, *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL.
- Veltri N. F., Saunders C. S., Kavan C. B., (2008). “Information Systems Backsourcing: Correcting Problems and Responding to Opportunities”, *California Management Review*, 51(1), 50-76.
- Venkatesan R., (1992). “Strategic Sourcing: To Make or Not To Make”, *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.

- Venkatraman N., (1997). "Beyond Outsourcing: Managing IT Resources As A Value Center", *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 51-64.
- Ventura V. J., (1995). "Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 4, 79-87.
- Verma R., Pullman M. E., (1998). "An Analysis of the Supplier Selection Process", *Cornell University School of Hotel Administration Collection*, 12-1998.
- Vial G., (2021). "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda", *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Voola R., O'Cass A., (2010)., "Implementing Competitive Strategies: The Role of Responsive and Proactive Market Orientations", *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245-266.
- Vuylsteke A., Fraser S., (2011). "The Impact of Industry Structure on e-Commerce Initiatives in the Developing World: Two Case Studies from Trinidad and Tobago", *First Monday*, 16(9).
- Wadhwa V., Ravindran A. R., (2007). "Vendor Selection in Outsourcing", *Computers & Operations Research*, 34(12), 3725-3737.
- Wagner B., Digman L., (1997). "The Relationships Between Generic and Time-Based Strategies and Performance", *Journal of Managerial Issues*, 334-354.
- Wang T. Y., Yang Y. H., (2009). "A Fuzzy Model for Supplier Selection in Quantity Discount Environments", *Expert Systems with Applications*, 36(10), 12179-12187.
- Wang W. Y., Chang C., (2005). "Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence from The Information Technology Industry in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Wasner R., (1999). "The Outsourcing Process—Strategic and Operational Realities", Ph.D. Thesis, Department of Management and Economics, *Divisions of Industrial Marketing*, Linköping University, Sweden.
- Weber C. A., Current J. R., Benton W. C., (1991). "Vendor Selection Criteria and Methods", *European Journal Of Operational Research*, 50(1), 2-18.
- Weidenbaum M. (2005). "Outsourcing: Pros and Cons.", *Business Horizons*, 48(4), 311-315.
- Welch J. A., Nayak P. R., (1992). "Strategic Sourcing: A Progressive Approach To The Make-or-Buy Decision", *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 23-31.
- Wernerfelt B., (1984). "A Resource Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2) , 171-180.
- Wernerfelt B., (2020). "A Possible Micro-Foundation for the RBV and It's Implications", *Strategic Management Review*, 1(1), 145-158.
- Westfall J., Yarkoni T., (2016). "Statistically Controlling for Confounding Constructs is Harder Than You Think", *PloS one*, 11(3), e0152719.

- Wheelen T. L., Hunger J., (2005). "Strategic Management and Business Policy", Thirteenth Edition, *Pearson Prentice Hall*, New Jersey.
- Whittington R., (2008). "Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration", *Business History Review*, 82(2), 267-277.
- Wilcox S., (2010). "Social Relationships and PTSD Symptomatology in Combat Veterans. Psychological Trauma: Theory", *Research, Practice, and Policy*, 2(3), 175.
- Willcocks L., Choi C. J., (1995). "Co-Operative Partnership and 'Total' It Outsourcing: from Contractual Obligation to Strategic Alliance?", *European Management Journal*, 13(1), 67-78.
- Willcocks L., Fitzgerald G., Feeny D., (1995). "Outsourcing It: The Strategic Implications", *Long Range Planning*, 28(5), 59-70.
- Williams B., Irvine L., McGinnis A. R., McMurdo M. E., Crombie I. K., (2007). "When 'No' Might not Quite Mean 'No', The Importance of Informed and Meaningful Non-Consent: Results from a Survey of Individuals Refusing Participation in a Health-Related Research Project", *BMC Health Services Research*, 7(1), 1-10.
- Williamson O. E., (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson O. E., (1985). "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting", The Free Press, New York.
- Williamson O. E., (1993). "Opportunism and Its Critics", *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97-107.
- Williamson O. E., (1996). "The Mechanism of Governance", New York: *Oxford University Press Inc.*
- Wongleedee K., (2016). "An Examination of International Tourists Destination Loyalty: A case Study of International Tourists in Bangkok", *Journal Actual Problems of Economics*, Vol. 2, No. 11, pp. 151-154.
- Woodruff D. (1996). "VW's Factory of The Future", *Business Week*, Vol.: 7, October, 52-56.
- Woodside A. G., (2005). "Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing A System Dynamics View Following A Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study", *Industrial Marketing Management*, 34(3), 275-279.
- Wren B. M., (2007). "Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels", *Journal of Management Research*, 7(2), 78-86.
- Wu T., Shunk D., Blackhurst J., Appalla R., (2007). "AIDEA: A Methodology for Supplier Evaluation and Selection in A Supplier-Based Manufacturing Environment", *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 11(2), 174-192.
- Yiğit E. A., Yiğit Y., (2019). "Gastronomi Ekonomisinin Yeni Ürünü Kaparı", *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 11(41), 501-507.

- Yik F. W., Lai J. H., (2005). "The Trend of Outsourcing for Building Services Operation and Maintenance in Hong Kong", *Facilities*, 23(1/2), 63-72.
- Yoon D. J., (2020). "Five Forces Model On The Lodging Industry of Jeju Island and Its Profitability Determinants", *Society for Jeju Studies*, 53, 103-129.
- Young S., (2008). "Outsourcing in Public Health: A Case Study of Contract Failure and Its Aftermath", *Journal of Health Organisation and Management*, 22(5),446-464.
- Young S., Macneil J., (2000). "When Performance Fails to Meet Expectations: Managers Objectives for Outsourcing", *The Economic and Labour Relations Review*, 11(1), 136-168.
- Zaheer A., Zaheer S., (1997). "Catching The Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks", *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Zhu W., Ng S. C., Wang Z., Zhao X., (2017). "The Role of Outsourcing Management Process in Improving The Effectiveness of Logistics Outsourcing", *International Journal of Production Economics*, 188, 29-40.
- Zhuang Y., Lederer A., (2003) "Generic Strategies for Business-to-Consumer ECommerce", *AMCIS 2003 Proceedings*, December 2003.25.

## **EKLER**

## Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

### ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “İşletmelerde Rekabet Stratejilerinin Müşterilerin Gücü Üzerindeki Etkisinde Çevrimiçi Dış Kaynak Kullanımının Aracı Rolü” başlıklı doktora tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Öğr. Gör. Bekir AKYÜREK tarafından yapılmaktadır. Sayın işletme sahibi veya işletme üst düzey yöneticisi size yöneltilen sorulara vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçla ve bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anketimize vereceğiniz içtenlikli cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya konması bakımından son derece önemlidir. İlginiz ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, esenlikler dileriz.

Öğr. Gör. Bekir Akyürek

Prof Dr. Feyzullah EROĞLU

[bakyurek@pau.edu.tr](mailto:bakyurek@pau.edu.tr)

Tez Danışmanı

[feroglu@pau.edu.tr](mailto:feroglu@pau.edu.tr)

### 1.Rekabet Stratejisi Kararları ile ilgili Sorular

Lütfen işletmenizdeki faaliyetlere dair aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.**

1. İşletmemizde sıkı maliyet kontrolü yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde maliyetleri azaltmak için hizmetler standartlaştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemiz rakiplerine göre daha düşük fiyat politikası	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde düzenli olarak detaylı maliyet raporları hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz rakiplerine göre daha hızlı yeni hizmet geliştirmektedir.	1	2	3	4	5

8. İşletmemiz rakiplerine göre farklı özelliklere sahip, farklılaştırılmış hizmetler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz markalaşarak farklılık sağlamaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz rakiplerine göre üstün kaliteye sahip hizmetler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde müşterilerimizin özel ihtiyaçlarını (çocuk bakımı vb.) karşılamaya yönelik hizmetler	1	2	3	4	5

## 2.Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili Sorular

Lütfen hizmet aldığımız faaliyet / faaliyetlere dair aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum**

1. Dış kaynak kullanımının işletmemizin toplam kârlılığına etkisi yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Dış kaynak kullanımı işletmemiz için stratejiktir.	1	2	3	4	5
3. Dış kaynak kullanımı, işletmemizle bütünleşmiş durumdadır.	1	2	3	4	5
4. Dış kaynak kullanımı işletmemizin müşteri gözünde rakip işletmelerden üstün görünmesini sağlar.	1	2	3	4	5
5. Dış kaynak kullanımı ile müşterilerimizin taleplerine daha kolay uyum sağlayabildik.	1	2	3	4	5
6. Dış kaynak kullanılan hizmetlerde işletmemizin kontrolü kaybettiğini düşünürüz. ®	1	2	3	4	5
7. Dış kaynak kullanımında önceden tahmin edemediğimiz maliyetler ortaya çıkar. ®	1	2	3	4	5

## 3.Müşterilerin Gücü ile ilgili Sorular

Lütfen işletmenizdeki faaliyetlere dair aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum**



1. Müşteriler hizmet aldıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.	1	2	3	4	5
2. Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Müşteriler satış sırasında daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Ürün veya hizmetimiz müşterilerin alım gücüne uygundur.	1	2	3	4	5
6. Müşteriler mali koşullarımızı zorlayacak kadar uzun vadeler talep etmektedir.	1	2	3	4	5